

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

An Employee Education and Development System in the Company ČEZ, a.s.

Student: Michaela Skalská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

### Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, kromě příloh č. 1 a 2, které byly převzaty z dokumentace společnosti, vypracovala samostatně.

11. května 2011

.....

## Poděkování

Za poskytnuté informace, konzultace a pomoc při distribuci dotazníků děkuji zaměstnancům ČEZ, a.s. Dále děkuji také pracovníkům ČEZ Distribučních služeb, s.r.o., za vyplnění dotazníků. V neposlední řadě děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za odborné konzultace a vstřícný přístup.

## **OBSAH:**

1 ÚVOD .....	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	2
2.1 Lidské zdroje .....	2
2.2 Řízení lidských zdrojů a personální činnost .....	2
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	3
2.2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů .....	4
2.3 Proces učení, vzdělávání se .....	4
2.4 Učící se organizace .....	5
2.5 Systematické vzdělávání .....	6
2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání .....	6
2.5.2 Plánování vzdělávání .....	7
2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	10
2.5.4 Vyhodnocení výsledků, účinnosti vzdělávacího procesu a použitých metod .....	11
2.6 Metody vzdělávání .....	14
2.6.1 Metody „on the job“ .....	14
2.6.2 Metody „off the job“ .....	16
3 CHARAKTRISTIKA ORGANIZACE .....	20
3.1 Stručná charakteristika firmy, její historie a současnost .....	20
3.2 Vedení společnosti .....	21
3.3 ČEZ Distribuční služby, s.r.o. ....	22
3.4 Útvar rozvoje lidských zdrojů .....	23
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	24
4.1 Charakteristika montérů společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o. ....	24
4.2 Rozvoj a vzdělávání montérů .....	25
4.3 Jednotlivé vzdělávací aktivity .....	27
4.4 Průzkum spokojenosti zaměstnanců se současným způsobem vzdělávání .....	31
4.5 Vyhodnocení dotazníků .....	32
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	45
6 ZÁVĚR .....	47
Seznam použité literatury: .....	48
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

# 1 ÚVOD

„Účelem vzdělání není zaplnit mysl, ale otevřít ji. Čím více poznatků si osvojíme, tím víc si uvědomíme, co ještě neznáme.“

Neznámý autor

Přestože se jedná o citát staršího data, i dnes, v 21. století je platný, a dovolím si soudit, že síla tohoto rčení je den ode dne větší. Neustále dochází k rozvoji a změnám ve všech oblastech, a těm je nutno se přizpůsobit a pochopit je. Existuje jen pár oborů, ve kterých by pracovník mohl úspěšně působit pouze s těmi znalostmi, které si odnesl ze školy, ať už jakékoliv úrovně a zaměření. Je důležité neztratit krok s technologickým vývojem v dané oblasti a porozumět, přizpůsobit se nastalým změnám.

Z tohoto důvodu je nezbytně nutné věnovat se rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. V dnešní době již nejde jen o to, mít dostatek kvalitních surovin, materiálu a strojů pro zajištění výroby, ale také o to, mít pracovníky kompetentní k výkonu jim připadajících činností. Tuto skutečnost si firmy velice dobře uvědomují, a proto investují do svých zaměstnanců, jejich kvalifikace, znalostí a schopností, neboť si jsou vědomi, že náklady do nich vložené se jim vrátí, ať už je to ve formě zvýšeného zisku, většího počtu spokojených zákazníků, minimalizace nákladů, sníženého počtu pracovních úrazů, reklamací apod.

Lze ovšem jen obtížně změřit, do jaké míry se investování do rozvoje a vzdělávání pracovníků podepsalo na vyšším zisku či nižším počtu reklamací, neboť užitek ze vzdělávání nelze nijak číselně vyjádřit či nadefinovat.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. Tou první jsou teoretická východiska a vycházím v ní z literatury. Druhá část je praktická a je zaměřena na analýzu současného stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s., kde celou práci zpracovávám.

**Cílem** mé bakalářské práce je analýza současného stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. a stanovení návrhů a doporučení pro zlepšení stávající podoby.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kapitola se soustředí na popis problematiky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V celé této části vycházím z literatury české i zahraniční, která je uvedena v závěru práce.

### 2.1 Lidské zdroje

Na začátku, ještě než se ponořím do problematiky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci, je potřeba si nadefinovat a vysvětlit pojmy, které jsou neustále zmiňovány a budu s nimi pracovat i ve své bakalářské práci. Těmito pojmy jsou lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál.

- **Lidské zdroje** – spolu se zdroji materiálními a finančními jsou nezbytnou součástí fungování každého podniku. Lidské zdroje jsou však zdrojům výše jmenovaným poněkud nadřazené, neboť právě ty umožňují zařazení a využívání zdrojů finančních a materiálních.
- **Lidský kapitál** – představuje veškeré znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti daného lidského zdroje.
- **Lidský potenciál** – jsou předpoklady a dispozice jedince pro výkon dané činnosti [7].

### 2.2 Řízení lidských zdrojů a personální činnost

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ [1, str. 27]

Řízení lidských zdrojů představuje způsob promyšleného získávání a zaměstnávání pracovníků. Klade důraz na vytvoření loajality pracovníků k organizaci, v níž působí, k pochopení hodnot a cílů podniku. Zaměstnanci zde nejsou vnímáni pouze jako lidé pracující v dané organizaci a umožňující dosažení požadovaného výkonu, ale jako aktivum = lidský zdroj, o který je důležité se starat, vynaložit na něj určité peněžní prostředky pro jeho rozvoj a vzdělávání. Takovéto lidské zdroje jsou pak pro organizaci výhodou ve srovnání s konkurenčními organizacemi, kde není kladen takový důraz na řízení lidských zdrojů.

Základním cílem řízení lidských zdrojů tedy je, aby zaměstnanci chápali podnikové cíle a byli ochotni přispívat k jejich plnění. Dále dohlíží na získávání potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, schopnostmi, praxí, vzděláním a na jejich další rozvoj. Proto, aby tito pracovníci vykonávali jim zadanou práci v požadované kvalitě

a kvantitě musí být oceňováni. Oceňování v jakékoliv formě za dobře odvedenou práci je důležitou motivací pro další práci a loajalitu zaměstnanců. Významný vliv na výkon zaměstnance mají také vztahy mezi jednotlivými pracovníky a prostředí v místě výkonu práce. Prostor, v němž je budována týmová práce, spolupráce a vzájemná důvěra výrazně přispívá k lepšímu výkonu organizace [1].

Řízení lidských zdrojů a personální činnost jsou často vnímány jako jedna a tatáž disciplína, neboť mají řadu shodných rysů. Rozdíly se však vyskytují v tom, na co se zaměřují. Vybrané rozdíly jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. 2. 1 Personální řízení versus ŘLZ.**

	Personální činnost	Řízení lidských zdrojů
Hledisko času a plánování	Krátkodobé, reaktivní	Dlouhodobé, strategické, Ucelené
Systém kontroly	Vnější kontrola	Sebekontrolování
Hledisko zaměstnaneckých vztahů	Kolektivní, nízká důvěra	Individuální, vysoká důvěra
Preferované struktury/systémy	Byrokratický, centralizovaný systém, formální definované role	Rozvinutý systém, flexibilní role
Role	Specialista/Profesionál	Rozšířeněji integrované do liniového managementu
Vývojová kritéria	Minimalizace nákladů	Maximalizace užitku

Zdroj: [11, str. 11].

Existují tři důležité rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů:

- Řízení lidských zdrojů se více soustředí na to, co je děláno pro manažery, než co manažeři dělají pro ostatní zaměstnance.
- V řízení lidských zdrojů je více proaktivních rolí pro liniové manažery.
- V řízení lidských zdrojů je odpovědnost top managementu za kulturu řízení [11].

### 2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Přístup, který umožňuje vytváření strategií v oblasti lidských zdrojů a tím umožňuje přizpůsobování zdrojů měnícím se podmínkám na trhu, požadavkům apod. Jedná se

o plánování přijímání, rozvoj, vzdělávání, odměňování a motivování zaměstnanců. Strategické řízení lidských zdrojů představuje spojení řízení lidských zdrojů se strategií organizace [1].

### 2.2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje vytvoření ucelené osnovy týkající se vzdělávání a rozvíjení svých pracovníků. Zahrnuje tedy veškerá školení, kurzy a rozvoj lidského kapitálu. Klade také důraz na samostatné vzdělávání a rozvoj, který je ze strany organizace podporován. Úkolem organizace je rozvíjet potenciál svých zaměstnanců uskutečňováním školení, kurzů a podporování v různých formách vzdělávání, které pak přispívají k lepšímu chodu organizace a vyššímu zisku. Nejdůležitější krok - ochota vzdělávat se - však zůstává na straně pracovníka. Vedení podniku mu pouze tuto možnost poskytuje [1].

### 2.3 Proces učení, vzdělávání se

- **Učení** umožňuje rozvoj lidského kapitálu. Smyslem tohoto rozvíjení je schopnost přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám. Jedná se o proces zahrnující i nově nabyté poznatky. Učit se můžeme dvojím způsobem – vědomě a nevědomě. Tento proces v sobě zahrnuje rovněž vzdělávání a rozvoj.
- **Vzdělávání** představuje záměrné učení. Je to proces, který nám umožňuje zvýšit znalosti, rozšířit si obzory, zlepšit se. V rámci vzdělávacího procesu přesně známe začátek i konec. Důležitou roli u obou procesů sehrává obsah, forma, schopnost lektora a metody, které jsou používány.
- **Rozvoj** je požadovaná změna, která nastává díky učení [8].

Hovoříme-li o učení, vzdělávání a rozvoji, je nezbytné uvést si také **trénink**, neboť díky němu si můžeme vědomosti a znalosti nabyté v předchozích procesech upevnit a utvrdit, abychom byli kompetentní pro výkon dané funkce či činnosti [3].

Co se standardního učení týče, obecně platí, že pozornost není stále stejná po celou dobu výuky, kurzu, školení či jiné vzdělávací aktivity. Z tohoto důvodu se doporučuje ty nejdůležitější informace umístit do prvních 15 minut, kdy je koncentrace nejvyšší, poté by měla následovat jiná aktivita, aby činnost nebyla stejnorodá. Po zhruba 30 minutách je vhodné přejít k opakování, díky tomu pozornost přestane klesat a mírně stoupne.



Čas, který je pro studium dané problematiky potřebný, se odvíjí podle schopností a inteligence jedince. Obecně však platí, že na začátku studia je strmý nárůst vědomostí a schopností, poté následuje plateau, dále další nárůst a opět plateau. U složitějších úloh je počátek osvojování si znalostí velice pomalý, to je dáno neznalostí a složitostí, poté je průběh stejný [4].

Klasickým jevem v učícím se procesu je zapomínání. Jako nejkritičtější období jsou uváděny první dva týdny po učení. U jednotlivých činností, které umožňují osvojení si nových znalostí a informací platí, že si zapamatujeme nejméně z toho, co čteme a nejvíce z toho, co děláme. Přičemž vztah jednotlivých činností je následující:

**Čtení < Poslouchání < Pozorování < Mluvení < Myšlení < Dělán**

Jednotlivé činnosti však lze také kombinovat, výsledný efekt je pak mnohdy vyšší, než činnost samostatná, například hlasité čtení, poslouchání a zároveň pozorování prezentace a jiné [8].

## **2.4 Učící se organizace**

Učící se organizaci lze vymezit jako organizaci, v níž se všichni zaměstnanci průběžně učí ze svých zkušeností. Organizace toto učení podporuje a na jeho základě se postupně mění. Tento systém tedy staví zaměstnance do aktivní pozice co se vzdělávání týče [10].

Základní rozdíly mezi klasickým přístupem a učící se organizací jsou následující.

- Pracovník je **subjektem vzdělávání** a ne objektem, jak tomu je u klasického přístupu. To znamená, že si dotyčná osoba sama plánuje svůj rozvoj a odpovídá za něj.
- V organizaci je vytvořena **atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání**, nejde už tedy jen o školení, kurzy, semináře a jiné podobné vzdělávací aktivity.
- Rozvoj a vzdělávání se odehrává **co nejbližší samotné práci**, pokud možno na samotném pracovišti, nejčastěji tedy mají podobu on-the-job tréninku.
- Tým lektorů je složený jak z **internistů**, tak z **externistů**.
- Je kladen důraz na **multimediálnost a diferenciaci**. Pod tím si můžeme představit různé styly a metody učení.
- Pracovník má **volný přístup ke vzdělávání**, což znamená možnost účasti každého pracovníka na jakémkoliv programu [4].

Chce-li organizace zavést koncept učící se organizace, je nutné, aby obsáhla všech pět následujících disciplín:

1. **Systémový přístup** – představuje pochopení jednotlivých částí a vnímání jich jako celku. Je nutné jej vnímat a chápat se všemi jeho vazbami a chováním a také zvážit důsledky, které může každá akce vyvolat.
2. **Osobní dokonalost** – potřeba neustálého rozvoje a individuálního seberozvíjení.
3. **Mentální modely** – jedná se o potřebu vytvořit v organizaci "teorii v praxi". To může být komplikováno předsudky, myšlenkami a postoji jednotlivých osob. Učící se organizace však funguje na bázi "kolektivního myšlení", což také napomáhá vytvoření společné vize.
4. **Sdílená vize** – je vyjádření potřeby společného cíle či vize, která inspiruje členy organizace a odsunuje nedůvěru.
5. **Týmové učení** – týmy jsou považovány za velice důležité, neboť představují základní stavební kameny učící se organizace. Součástí týmového učení je především dialog [11].

## 2.5 Systematické vzdělávání

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [6, str. 259]

Předpokladem pro úspěšné systematické vzdělávání jsou pracovníci zajišťující chod celého vzdělávacího cyklu, tyto pracovníky mohou tvořit i externí odborníci. Dále jsou to zařízení, programy, technika umožňující vzdělávání a v neposlední řadě také vytvoření vhodného prostředí.

Samotný cyklus sestává ze čtyř fází:

- Identifikace a analýza potřeby vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávacího procesu.
- Vyhodnocování výsledků, účinnosti vzdělávacího procesu a použitých metod [6].

### 2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání v organizaci je značně obtížný úkol, neboť se jedná o těžko kvantifikovatelné údaje. Dokážeme posuzovat jen základní charakteristiky, kterými

jsou nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe a podobně. Ostatní, velice důležité charakteristiky, kterými jsou například osobní schopnosti, zkušenosti a talent kvantifikovat neumíme. Potřeba vzdělávání je však také stanovena konkrétním pracovním místem. U jednoduché, monotónní práce, není potřeba žádného častého vzdělávání, neboť se jedná o práci stále se opakující. U složitějších úkolů však doplňování a rozšiřování znalostí nutné je, neboť je nezbytné získávat odborné znalosti, nové informace a umět pracovat s novými technologiemi používanými v organizaci.

Pro identifikaci potřeby vzdělávání porovnáváme požadovanou výkonnost s výkonností reálnou. Rozdíl mezi těmito výkonnostmi je nazýván jako **výkonnostní mezera**. Při analýze potřeb vzdělávání vycházíme z celé řady údajů týkajících se organizace, jednotlivých pracovních míst, ale také jednotlivých pracovníků. Dále je nezbytně důležité zabývat se také profesní strukturou a preferencemi v oblasti volby povolání v místě působení organizace [6].

Celý proces identifikace a analýzy potřeb vzdělávání je rozčleněn do tří etap:

1. **etapa** – v této etapě je nezbytně důležité, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s filozofií podniku, znali podnikové cíle. Dále je také nutné stanovit důvod výkonnostní mezery a snažit se jí co možná nejvíce zmenšit.
2. **etapa** – tato etapa je charakteristická porovnáváním kvalifikace a vzdělání, kterými by pracovníci na konkrétních pozicích měli disponovat s reálnou situací. Na základě těchto informací je vyvozen další postup týkající se vzdělávání v organizaci.
3. **etapa** – zde dochází k analýzám jednotlivých pracovníků, a to na základě jejich vzdělání, praxe, referencí předchozího zaměstnavatele a jiných zdrojů [12].

### 2.5.2 Plánování vzdělávání

Etapa plánování je, tak jako etapa předchozí, rozčleněna do tří fází, kterými jsou:

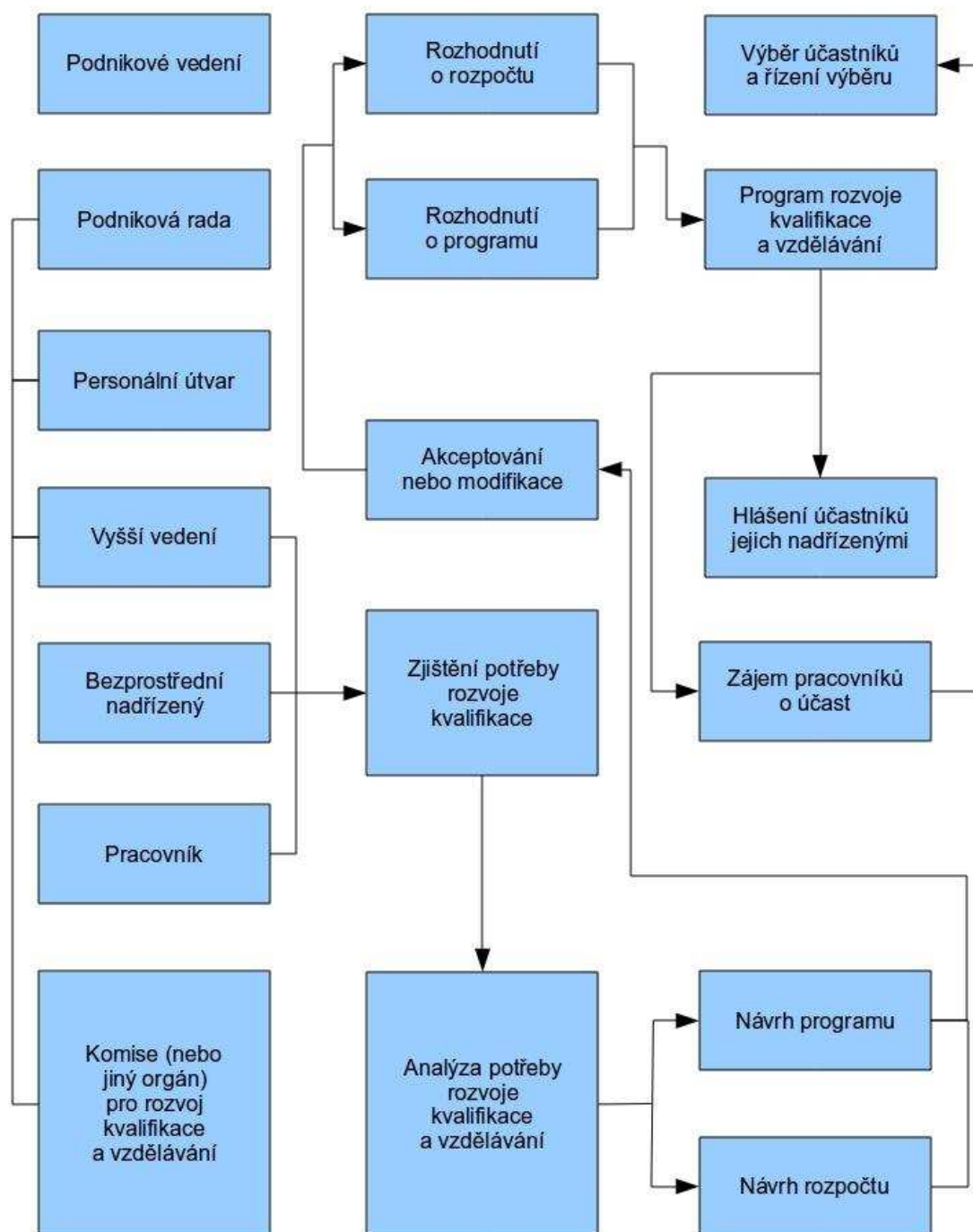
1. **Přípravná fáze** slouží pro formulaci cíle, v případě dlouhodobějších činností také cílů dílčích. Tyto námi stanovené cíle pak plní funkci milníku a po ukončení činnosti díky nim měříme výsledky, kterých jsme dosáhli.
2. **Realizační fáze** představuje stanovení témat, okruhů, úkolů, které se budou probírat nebo na které je potřeba se zaměřit. Dále se vybírají metody a techniky, které budou používány. Při výběru času a místa konání je nutné brát ohled na počet účastníků a možnost uvolnit je z organizace. V neposlední řadě je zde stanoven lektor, školitel, ten může být jak interní, tak externí.

- 3. Fáze zdokonalování** se týká možnosti zdokonalení vzdělávacího procesu ze všech úhlů pohledu, ať už jde o metody a techniky vzdělávání nebo o organizační zabezpečení celé akce – ubytování, doprava, strava, míra informovanosti o celé akci, schopnosti lektora [12].

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců musí odpovídat na následujících osm otázek:

- **Co?** ( Co je obsahem?) Vzdělávání by mělo být přizpůsobeno konkrétní organizaci a konkrétním účastníkům.
- **Komu?** (Na koho je to zaměřeno? Jedná se o jednotlivce či skupinu? V jakém oboru?) Pokud probíhá vzdělávání ve skupině, měla by být homogenní.
- **Jak?** ( Jakým způsobem bude vzdělávání prováděno? Jaké budou použité metody? Jaké pomůcky, technické vybavení budou potřeba?)
- **Kým?** ( Bude vzdělávání provádět organizace sama nebo jej bude zajišťovat externím lektorem?) Tato otázka je často ovlivňována předchozími zkušenostmi organizace.
- **Kdy?** ( Jaký je termín?) Zde je třeba si ujasnit, zda půjde o akci jednorázovou, opakující se v pravidelných časových intervalech nebo dlouhodobý nepřetržitý proces. Také se zde stanoví období, ve kterém se bude vzdělávání uskutečňovat. Nevhodnými termíny je období letních prázdnin, kdy si převážná část zaměstnanců bere dovolenou a také období, kdy je v dané organizaci největší koncentrace zadaných zakázek.
- **Kde?** (Jaké je místo konání?) Vzdělávací aktivity mohou být pořádány v sídle organizace nebo mimo něj.
- **Za jakou cenu?** (Jaké jsou náklady?) Do celkové ceny se počítají náklady přímé, nepřímé – doprava, strava, ubytování, a alternativní – čas účastníků věnovaný vzdělávacím aktivitám.
- **Jak hodnotit výsledky?** (Jaké jsou metody hodnocení, kdo a jak jej bude provádět?) [6].

**Obr. 2. 1 Proces plánování vzdělávání pracovníků.**



Zdroj: [6, str. 266].

### 2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Fáze realizace vzdělávacího procesu se skládá z šesti významných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

**Cíl** představuje to, co budou daní jedinci po úspěšném absolvování kurzu schopni vykonávat. Důležité je stanovit cíle s ohledem na jednotlivé účastníky, schopnosti, jejich počet a další, neboť by mohlo dojít k přeceňování či podceňování.

**Program** vzdělávacích aktivit je velice důležitý, a to nejen označení místa, času, pomůcek, tématu, lektora a metod, ale je také důležité sestavit program s ohledem na náročnost dané vzdělávací aktivity.

**Motivace** zaměstnance k absolvování dané vzdělávací aktivity je nezbytně nutná. Je velice důležité, aby sami zaměstnanci pocítovali potřebu rozvíjet se, vzdělávat a zlepšovat. Každého k vzdělávání motivuje něco jiného. Motivační faktory jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tab. 2. 2 Motivační faktory vzdělávání.**

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: [12, str. 88].

**Metody** jsou vzhledem k obsáhlosti řešeny v samostatné kapitole 2.6.

**Účastníci** mají různý přístup ke vzdělávání, neboť každý je jiný, má jiný znalostní základ, jinak se učí a jiné je i jeho citové rozpoložení. Na základě tohoto poznatku byly vytvořeny čtyři skupiny a u nich byly definovány případy, kdy se učí dobře a kdy ne.

- **Aktivisté** – pro tyto osoby je příznačné heslo "tady a teď", mají rádi krátkodobé krizové úkoly a naopak ty dlouhodobé je unavují. Nejvíce jim vyhovují situace, kdy se

ihned mohou účastnit krátkodobých činností, na kterých se učí. Líbí se jim situace, které mají dramatický a rychlý spád či situace, se kterými je nutno se rychle vypořádat. Jsou to týmoví hráči, kteří rádi řeší komplikované úkoly.

- **Reflektor** – člověk, který rád stojí v pozadí, uvažuje a posuzuje situaci z různých úhlů pohledu. Dříve, než dojde k nějakému závěru, vše analyzuje a promýšlí. V učení jim nejvíce vyhovuje, když mohou pozorovat ostatní nebo poslouchat či pozorovat materiály, promítané pomocí audiovizuální techniky. Vyhovuje jim, když mají čas si vše promyslet, zkontrolovat či zkonzultovat s ostatními.
- **Teoretici** – mají rádi logiku a racionalitu. V učení oceňují modely a teorie, jsou rádi, když si mohou dané poznatky vyzkoušet.
- **Pragmatici** – neustále hledají a prahnou po nových myšlenkách, které, po jejich nalezení, chtějí bezpodmínečně vyzkoušet. Nejlépe se učí, když vidí, že existuje propojení mezi vysvětlovanou problematikou a jejich vlastním zaměstnáním či oborem. Líbí se jim, když jsou vysvětlované věci praktické a účelné. Rádi také procvičují nabyté znalosti.

V procesu vzdělávání jsou účastníci ovlivňováni třemi faktory, a to **fyzickými** (prostředí, část pracovního dne, týdne, zdravotní stav), **emocionálními** (sociální potřeby, motivace, podpora od rodiny, přátel) a **intelektuálními** (styl učení, kvantita a kvalita vědomostí).

**Lektoři** musí mít jak technologické znalosti v oblasti, ve které působí, tak také osobnostní a pedagogické předpoklady, neboť jen na základě kombinace všech těchto tří prvků si lektor může vybudovat respekt a důvěru. Dále je také důležité, jakým stylem vede lektor daný kurz či školení [12].

## 2.5.4 Vyhodnocení výsledků, účinnosti vzdělávacího procesu a použitých metod

Podnik, který investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců očekává, že se mu vynaložené náklady vrátí. Přínosy, kterých je možné dosáhnout, se dělí na kvantitativní, tedy ty, které lze finančně ohodnotit a kvalitativní, ty finančně ohodnotit nelze, ale jsou pro podnik rovněž nezbytné [6].

Hodnocení může být prováděno v různých fázích vzdělávacího procesu:

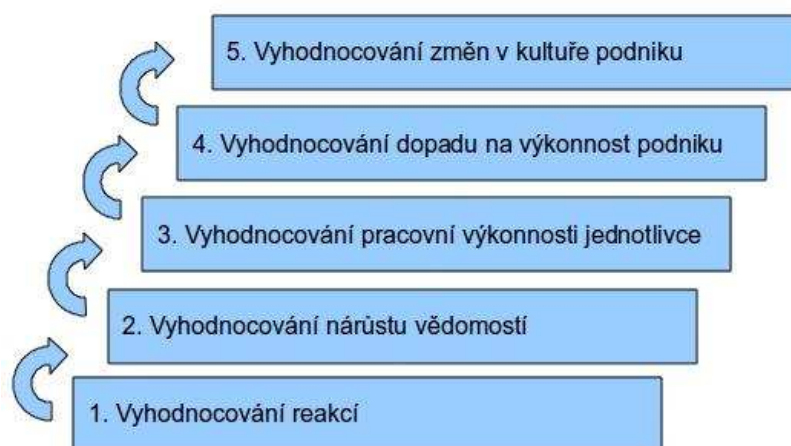
- **Před vzdělávací aktivitou** – jedná se o počet zaměstnanců, kteří projeví zájem o danou vzdělávací aktivitu a také počet lidí, kteří se na tuto akci závazně přihlásili.
- **Při ukončení vzdělávací akce** – zjišťujeme spokojenost účastníků, měříme jejich nově nabyté znalosti a vědomosti, například porovnáním testů před vzdělávací

aktivitou a po ní. Rovněž se můžeme zaměřit na schopnost řešení úkolů a situací na konci vzdělávacího procesu.

- **S odstupem času** – zajímá nás, zda i s odstupem času jsou zaměstnanci s danou vzdělávací aktivitou spokojeni a schopni získané znalosti uplatňovat v praxi.
- **Vliv na chování lidí v práci** – zpráva nadřízeného či pracovníka o tom, jak zaměstnanec po absolvování vzdělávací aktivity změnil své chování.
- **Vliv na změnu výkonnosti** – změna může být jak ve vlastním pracovním výkonu, tak také u pracovníků podřízených zaměstnanci, který absolvoval danou vzdělávací aktivitu.

Model vyhodnocování obsahuje pět úrovní, postupuje se od úrovně nejnižší a dosažení nejvyšší úrovně je z pohledu vrcholového managementu žádoucí.

**Obr. 2. 2 Znázornění modelu vyhodnocování.**



Zdroj: [12, str. 124].

1. **Vyhodnocování reakcí** – v této úrovni se nezabýváme tím, co se účastníci naučili, jak rozšířili své znalosti a schopnosti, ale zajímají nás jejich názory na samotný proces vzdělávání, jak jim daná metoda vyhovovala, jak byli spokojeni s daným lektorem, co by vypustili, co jim scházelo a podobně.
2. **Vyhodnocování nárůstu vědomostí** – zde je pro nás podstatné, čemu se účastník naučil, jaké nové poznatky, znalosti a dovednosti si odnáší. Nezajímáme se zde však o to, jak velkým je to přínosem pro jim vykonávanou práci.
3. **Vyhodnocování pracovní výkonnosti jedince** – na této úrovni je pro nás podstatné, jak učení ovlivnilo jedince v jeho práci, tedy jaký přínos pro něj vzdělávání mělo.



4. **vyhodnocování dopadu na výkonnost jedince** – zjišťujeme, jaký má vzdělávání dopad na prodej, kvalitu produkce, plnění úkolů a další činnosti.
5. **Vyhodnocování změn v kultuře podniku** – nejvyšší úroveň se zajímá o to, jaká proběhla změna v chování k zákazníkům, ať už vnitřním nebo vnějším.

Drtivou většinu managerů zajímá číselné vyjádření návratnosti jimi investovaných nákladů do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V tom případě můžeme použít například **metodu rentability**, kde platí následující vzorec:

$$\text{ROI} = (\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}) / \text{investovaná částka}$$

Jedná se však o statickou metodu, která nezohledňuje rozložení zisku v čase. Pro zjištění, zda vzdělávací program zastavit, pokračovat v něm, či do něj více investovat, však postačuje. Jako investovanou částku dosadíme veškeré náklady, které byly do vzdělávacího procesu investovány a po určité, podnikem stanovené, době je přínos programu zhodnocen, což v našem vzorci představuje získaná částka. Na základě výsledku je pak učiněno rozhodnutí.

Další metodou je **doba úhrady**, ta představuje takovou dobu, za kterou dojde k získání hodnoty peněžních toků ve výši, která se rovná investičním nákladům. Čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější.

$$\text{DÚ} = \text{náklady na investici} / \text{roční cash flow}$$

Použít můžeme také **metodu čisté současné hodnoty**. V této metodě dochází k zjištění rozdílu mezi současnou hodnotou budoucích očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů.

$$\text{NPV} = \sum \frac{B_t}{(1+r)^n} - C_{pv}$$

Kde: NPV = čistá současná hodnota

Bt = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let

Cpv = současná hodnota nákladů [12, str. 158].

Investice se pokládá za efektivní, jestliže  $\text{NPV} > 0$ . Použití této metody je doporučováno pro jednorázové nebo krátkodobé vzdělávací aktivity [12].

## 2.6 Metody vzdělávání

Existuje celá řada metod vzdělávání zaměstnanců, tyto jednotlivé metody dělíme do dvou skupin na základě toho, kde se obvykle používají.

### 2.6.1 Metody „on the job“

Vzdělávání metodou „on the job“ se používá zejména ve zpracovatelském průmyslu a v rámci vzdělávání a integrace mladých lidí s provozními úkoly. Dotyčná osoba je přímo vzdělávána na daném pracovním místě a očekává se, že se při práci učí sledováním svých kolegů, prací se skutečným personálem, materiálem, stroji. Účelem této metody je zvyšování profesních dovedností a zlepšení organizace v konkrétních podmínkách [15].

**Instruktaž** je nejčastěji používanou metodou, při které zkušený pracovník předvede novému, nezkušenému pracovníkovi pracovní postup. Tento postup může být proveden jednou nebo opakovaně. Pracovník pak instruktora napodobuje a celý postup pod jeho dohledem opakuje.

*Výhodami* této metody je rychlý zácvik pracovníka, vytváření vzájemného vztahu mezi zaměstnanci, mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Další značnou výhodou je nulová potřeba samostatného zařízení. *Nevýhodou* je využití metody především u jednodušších nebo dílčích úkolů a také možnost poškozování zařízení [9].

**Coaching** = koučování představuje dlouhodobější aktivitu, při níž se nadřízený či instruktor snaží rozvíjet dovednosti a zlepšovat výkon pracovníka. Jedná se o metodu zaměřenou na profesní a osobní růst, která bere v úvahu jak potřeby jednotlivce, tak potřeby organizace. Trenér se snaží:

- identifikovat silné a slabé stránky,
- stanovit cíle vedoucí ke zlepšení výkonu,
- analyzovat výsledky a metody práce,
- prokázat individuální pozornost,
- ověřit úroveň integrace ve skupině.

*Výhodou* této metody je možnost neustálého informování o hodnocení práce a vytváření kontaktu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, což vede ke zlepšení jejich komunikace. *Nevýhodou* je tlak působící na vzdělávaného vyvolaný běžnými pracovními úkoly [15].

**Mentoring** je obdobou coachingu. Významným rozdílem je zde skutečnost, že si vzdělávaný sám vybírá svého mentora, který mu radí, pomáhá mu. Tento způsob představuje určitou participaci vzdělávané osoby na celém procesu vzdělávání. Mentor má jednoho nebo více svěřenců, o kterých má všechny takové informace, které potřebuje pro zabezpečení následujících osmi funkcí: osobní a emocionální poradenství, coaching, advokacie, usnadnění profesního rozvoje, modelování rolí, strategické a systémové poradenství, usnadnění vzdělávání a přátelství.

*Výhodami* této metody je produkce vlastní iniciativy vzdělávaných osob a vytváření neformálních vztahů. *Nevýhodou* je riziko špatného výběru mentora [11].

**Counselling** je jedna z nejnovějších metod používaných při vzdělávání pracovníků. Jedná se o vzájemnou konzultaci a komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, což vede k nabourání jednosměrnosti tohoto vztahu.

*Výhodami* této metody je značné zapojení vzdělávaného, který přichází s vlastními nápady a návrhy a tím dochází ke vzniku zpětné vazby. *Nevýhodou* je časová náročnost, ta se může projevit v plnění zadaných úkolů.

**Asistování** je metoda, při níž je zkušenému pracovníkovi jako pomocník přidělen vzdělávaný pracovník. Ten je mu nápomocný a zároveň se od něj učí. S postupem času se pomalu osamostatňuje, až je schopen vykonávat danou práci zcela sám. Tato metoda se používá především v případech, kde je potřeba delší doby pro osvojení si pracovních dovedností.

*Výhodou* je praktická stránka této metody, naopak *nevýhodou* je možnost převzetí nedobrych pracovních zvyklostí či postupů a také oslabování vlastní tvořivosti.

**Pověření úkolem** je situace, kdy je vzdělávanému pracovníkovi zadán úkol, který má splnit. Jsou pro něj vytvořeny takové podmínky a je vybaven takovým způsobem, který je pro splnění daného úkolu potřeba. Vzdělávaný pracovník je v průběhu plnění úkolu sledován.

*Výhodou* je samostatnost pracovníka při plnění a řešení úkolů. To však může být i *nevýhodou*, protože pracovník nemůže být sledován neustále a případné chyby mohou vyvolat nedůvěru, jak ze strany nadřízených, tak ze strany vlastní [6].

**Rotace práce** (Cross Training) je metoda, jejíž cílem je rozšiřovat znalosti a zkušenosti pracovníků tím, že pracují na různých pracovních místech nebo v různých

útvarech organizace. To však musí být velice dobře naplánováno a následně kontrolováno, neboť by se tato metoda mohla stát také naprosto neužitečnou. Nejčastěji je tato metoda využívána u řídicích pracovníků, čerstvých absolventů, ale úspěch zaznamenává také u řadových pracovníků.

*Výhodami* metody je poznávání mnoha pracovních míst, tím si pracovník rozšiřuje své znalosti a schopnosti. Rovněž vidí úkoly, postupy a samotné problémy organizace komplexněji. *Nevýhodami* je krátká doba bytí na daném pracovním místě a také nevytvoření plné odpovědnosti [1].

**Pracovní porady** představují seznámení zaměstnanců s problémy nejen pracoviště, na kterém působí, ale celé organizace.

*Výhodou* je zvyšování informovanosti zaměstnanců, což má pozitivní vliv na tvorbu pocitu sounáležitosti s organizací. Také možnost vyřčení vlastního názoru zvyšuje projevy vlastní aktivity a individuality zaměstnanců. *Nevýhodou* je doba konání pracovní rady, neboť v průběhu pracovní doby se tak snižuje disponibilní čas k plnění pracovních úkolů a konání mimo pracovní dobu se potýká s neochotou účastnit se [6].

## 2.6.2 Metody „off the job“

Metody se používají v případech, kde je důsledek případných chyb vysoký. Využívání těchto metod se také týká případů, kdy je potřeba zvládnout určité komplexní dovednosti a kdy je potřeba zaměřit se na konkrétní interpersonální dovednosti, které v běžném pracovním prostředí nemusejí být patrné. K realizaci těchto metod může dojít uvnitř organizace, ale také mimo ni [9].

**Přednáška** je metoda umožňující poskytnutí informací posluchačům. Tento způsob vzdělávání představuje velice malé nebo nulové zapojení pracovníků, neboť prostor jim je dán až v závěrečné části, kdy je určitá doba vyhrazena pro případné otázky a následné odpovědi.

*Výhodami* je rychlost přenosu informací a nenáročnost na prostředky používané během přednášky. *Nevýhodou* je pasivní účast posluchačů po převážnou dobu trvání přednášky.

**Přednáška spojená s diskusí** (také nazýváno jako seminář) se od metody předchozí liší v malém počtu uchazečů (do 20 lidí). Je zaměřena především na přenos znalostí. Posluchači již nejsou pasivní a jsou nabádáni k aktivitě, nápadům. Tato přednáška však vyžaduje pečlivější přípravu [1].

„**Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.“ [6, str. 270]. Metoda je zaměřena na praktické využití nabytých znalostí zúčastněnými pracovníky.

*Výhodou* je možnost praktického vyzkoušení znalostí bez obav způsobení závady, *nevýhodou* však představuje rozdílnost podmínek na pracovišti a na místě, kde je demonstrování používáno.

**Případové studie** jsou metodou, ve které je vylíčena nějaká událost či řada okolností. Úkolem vzdělávaných osob pak je tyto události či okolnosti analyzovat, zjistit příčiny problémů a navrhnout řešení. Vzdělávané osoby pracují buď samostatně nebo v malých skupinkách. Metoda je často využívána pro vzdělávání manažerů, vedoucích týmů a tvůrčích pracovníků.

*Výhodami* této metody je rozvíjení analytického myšlení u pracovníků a zvyšování jejich schopnosti nalézat řešení. Pokud se předmět případové studie týká minulosti, vzniká tím výhoda možnosti porovnání navrhnutých postupů a řešení se skutečností. *Nevýhodou* je vysoká náročnost na přípravu.

**Workshop** (skupinové cvičení = group exercise) je metoda vycházející z případových studií. Jedná se o komplexnější případové studie, kdy řešení probíhá v týmu většího počtu pracovníků.

*Výhodou* je možnost práce ve skupině, tím se vytváří a upevňuje schopnost vzdělávaných pracovníků pracovat v týmu. Dále je to také možnost konzultování nápadů a návrhů s ostatními členy. *Nevýhody* jsou shodné s nevýhodami případových studií.

**Brainstorming** je rovněž metoda vycházející z případových studií. Skupina vzdělávaných pracovníků nejprve předkládá své návrhy, to může být provedeno písemně nebo ústně. Následně probíhá diskuse o jednotlivých návrzích, jejich posuzování a závěrem této metody je volba nejvhodnějšího návrhu či více návrhů, které lze zkombinovat.

*Výhodou* je posílení kreativního myšlení, podpora tvorby nápadů, návrhů a řešení. *Nevýhody* jsou opět totožné s nevýhodami dvou předchozích metod [6].

**Simulace** je metoda, která seznamuje vzdělávané pracovníky se situacemi, které jsou běžné v jimi vykonávané práci. Simulace je používána jak pro vedoucí, tak i ostatní pozice. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o navození stejné situace nikoli řešení skutečné situace, je tato výuková metoda méně hektická, bezpečnější a nezvyšuje počet nespokojených zákazníků.

*Výhodou* tedy je vytváření reálné situace. Jsou však situace, kdy nemůže dojít k přesnému napodobení a to představuje *nevýhodu* této metody.

**Hraní rolí** (manažerské hry) je metoda zaměřující se spíše na emocionální problémy (např. mezilidské vztahy), než na ty faktické. Jedná se o vytvoření reálné situace, v níž pak účastníci na sebe převzou určité role a v nich řeší konkrétní situace. Užitečnost této metody silně závisí na tom, jak moc se vzdělávané osoby promítnou do role, kterou hrají. Účelem je osvojení si určitých nutných vlastností.

*Výhodou* je rozvíjení schopností myšlení, reagování a ovládání emocí. *Nevýhodou* je značná náročnost na přípravu.

**Assessment centre** (diagnosticko-výcvikový program) je čím dál oblíbenější metoda nejen pro výběr pracovníků, ale také pro identifikaci jejich vzdělávacích potřeb a vzdělávání. Vzdělávaná osoba řeší problémy a situace, které jsou součástí každodenní práce manažera. Tyto situace mohou být generovány s různou frekvencí, což navozuje různou stresovou zátěž. Vzdělávaná osoba se pak učí porovnáváním svých rozhodnutí s těmi optimálními. Assessment centre představuje zdokonalenou metodu případových studií, simulace a hraní rolí.

*Výhodami* je možnost získání nových znalostí a dovedností, naučení se zvládat stres, řešit problémy. *Nevýhodou* je vysoká náročnost na přípravu [9].

**Outdoor training** je metoda pro vzdělávání manažerů spočívající ve hrách či sportovních aktivitách. Při těchto aktivitách, kterými může být například rafting, turistika a podobně, jsou účastníci soustředěni do týmů, ve kterých spolupracují. Tato forma vzdělávání může být realizována jak v přírodě, v budově, tak také v učebnách. Cílem je učení se manažerským dovednostem.

*Výhodami* je propojení procesu vzdělávání s rekreací a odpočinkem, učení se manažerským dovednostem, rozpoznávání jejich významu a schopnost následné aplikace těchto dovedností. *Nevýhodami* je riziko nezájmu o tuto aktivitu z důvodu strachu a nechuti

ke sportu. Výraznou nevýhodou je také nemožnost účasti u osob starších nebo se zdravotními problémy [6].

**E-learning** je učení, které je zprostředkováno pomocí počítačů. Tato metoda je nákladná, co se investic do hardwaru, softwaru a designu týče, nicméně z dlouhodobého hlediska je to metoda efektivní, se schopností poskytovat rychlé a flexibilní vzdělávání.

*Výhody* této metody jsou následující: flexibilní přístup v čase a místě, flexibilní využití obsahu, konzistentní dodání, udržitelný a snadno aktualizovatelný, velice užitečný při zavádění nových produktů. Navíc je tato metoda schopna přizpůsobit se potřebám a tempu pracovníka. *Nevýhodami* je finanční náročnost v okamžiku pořízení vybavení, především jedná-li se o vytvoření přímo pro konkrétní organizaci [11].

## **Metodika**

V praktické části mé bakalářské práce budu provádět analýzu současného stavu rozvoje a vzdělávání montérů v ČEZ Distribučních službách, s.r.o., a to studiem interní dokumentace a konzultacemi se zaměstnanci ČEZ, a.s. Poté budu, pomocí dotazníků, zjišťovat názory zaměstnanců na současný stav a také na možná zlepšení v této oblasti. Výsledky takto získaných údajů budou vyjádřeny v grafech. Na základě těchto výsledků stanovím návrhy. V neposlední řadě se budu, pomocí rozhovorů, snažit získat názory na mnou navržená zlepšení od vedoucích pracovníků v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.

## **Shrnutí teoretické části**

V úvodu teoretické části této bakalářské práce jsem se zaměřila na definování lidských zdrojů. Odtud jsem přešla k porovnání řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Následovala pasáž věnující se strategickému řízení lidských zdrojů a strategickému rozvoji lidských zdrojů. Poté jsem přešla k procesu učení a vzdělávání, kde jsem se věnovala také učící se organizaci. Dále již následovalo vymezení systematického vzdělávání a podrobnější popis jednotlivých kroků. Závěr této kapitoly byl věnován jednotlivým metodám, včetně stanovení výhod a nevýhod jejich použití. V celé této teoretické části jsem čerpala z literatury, české i zahraniční, uvedené v seznamu použité literatury.

### **3 CHARAKTRISTIKA ORGANIZACE**

Tato kapitola se soustředí na popis a přiblížení činnosti společnosti, ze které ve své bakalářské práci vycházím.

#### **3.1 Stručná charakteristika firmy, její historie a současnost**

Skupina ČEZ je přední českou energetickou společností, která se zabývá výrobou, distribucí a prodejem elektrické a tepelné energie, těžbou uhlí, jaderným výzkumem, projekcí, výstavbou a údržbou energetických zařízení a zpracováním vedlejších energetických produktů. Provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné a sluneční elektrárny. Je to jeden z nejdynamičtějších a největších koncernů, který působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy.

Mateřskou společností Skupiny ČEZ je ČEZ, a.s., která vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 6.5.1992. Předmětem podnikání je výroba, distribuce a obchod s elektřinou, výroba a rozvod tepelné energie a s nimi spojené činnosti.

#### **Historie:**

- 1992 – Založení elektrárenské společnosti ČEZ, a.s.
- 1993 – Postavena první větrná elektrárna ČEZ, a.s., v Krušných horách.
- 1996 – Zahájení provozu přečerpávací vodní elektrárny Dlouhé Stráně.
- 1997 – Česká energetika plně vstoupila, jako první odvětví, do Evropy.
- 1998 – Dokončen rozsáhlý odsiřovací program českých elektráren.
- 2002 – Zahájen zkušební provoz prvního bloku Jaderné elektrárny Temelín.
- 2003 – Získání většinových majetkových podílů v pěti z osmi regionálních distribučních společností.
- 2004 – První úspěšné akvizice v zahraničí. Skupina ČEZ je aktivní v Rumunsku a Bulharsku.
- 2005 – Akvizice Severočeských dolů.
- 2006 – Akvizice elektráren v Polsku a Bulharsku.
- 2007 – Dokončení procesu integrace bývalých regionálních společností do Skupiny ČEZ.
- 2008 – Expanze Skupiny ČEZ do Turecka a Albánie.
- 2009 – Získání hnědouhelných dolů Mibrag v Německu. Vstup na turecký trh. Zahájení prodeje plynu velkoobchodním zákazníkům.



## **Značka:**



Logo tvoří velké bílé písmeno „E“ umístěné v oranžovém čtverci. Písmeno „E“ představuje **energii** jako základ všeho, co Skupina ČEZ dělá. Snadné barevné a geometrické provedení umožňuje použít toto logo v jakékoliv velikosti a na jakýkoliv materiál. Základní asociace spojené s touto značkou jsou:

**stabilita – efektivita – vstřícnost -inovace.**

## **Současná podoba:**

V současné době Skupina ČEZ zaměstnává necelých 33 000 zaměstnanců. Zisk této společnosti po zdanění byl za rok 2009 51,9 miliard Kč. V té době bylo vyrobeno 65,1 TWh elektřiny a prodáno 75 TWh elektřiny. Majoritním vlastníkem Skupiny ČEZ je s 63% akcií Česká republika.

## **3.2 Vedení společnosti**

Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou těch, které si stanovují zaměstnanci. Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**, ta má 12 členů. 2/3 dozorčí rady volí valná hromada, zbytek zaměstnanci společnosti. Statutárním orgánem je **představenstvo**, to řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo se skládá ze 6 členů, které volí a odvolává dozorčí rada. Představenstvo si pak volí svého předsedu a 1. a 2. místopředsedu.

ČEZ, a.s. řídí **generální ředitel**, kterým je Dr. Martin Roman. Ten vykonává rozhodnutí představenstva a jedná jménem společnosti. Část svých pravomocí také převedl na výkonného ředitele, který řídí vnitřní chod ČEZ, a.s.

ČEZ, a.s. se člení do jednotlivých divizí. Jedná se o divizi generálního ředitele, divizi finance, divizi investice, divizi výroba, divizi distribuce, divizi správa, divizi personalistika, divizi international, divizi obchod a divizi výkonného ředitele. Ředitelé těchto divizí vytvářejí

poradní orgán generálního ředitele pro vrcholové řízení společnosti. Struktura společnosti je obsahem přílohy č. 1.

Skupina ČEZ je tvořena bezmála 120 českými a zahraničními firmami, které jsou ovládány mateřskou společností ČEZ, a.s. Kromě mateřské společnosti ČEZ, a.s. patří do Skupiny ČEZ také devět významných společností, které se podílejí na hlavní podnikatelské činnosti. Výčet těchto společností je následující:

- ČEZ Distribuce,
- ČEZ Distribuční služby,
- ČEZ ICT Services,
- ČEZ Logistika,
- ČEZ Měření,
- ČEZ Obnovitelné zdroje,
- ČEZ Prodej,
- ČEZ Správa majetku,
- ČEZ Zákaznické služby [13].

### 3.3 ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců Skupiny ČEZ, se ve své bakalářské práci zaměřím pouze na určitý okruh, ve kterém se budu zabývat rozvojem a vzděláváním těchto zaměstnanců. Mou cílovou skupinou jsou **montéři** společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o. Těch je na území celé České republiky 1820, z toho 481 na Moravě. Organizační struktura této společnosti je obsahem přílohy č. 2.

ČEZ Distribuční služby, s.r.o. jsou dceřinou společností ČEZ, a.s, vytvořenou v roce 2005. Jejím úkolem je komplexní zajištění služeb v oblasti provozování, odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy.

Její aktivity jsou následující:

- Řízení a výkon činností podle Řádu preventivní údržby.
- Drobné úpravy.
- Odstraňování poruch.
- Provozování elektrického zařízení distribuční soustavy.
- Nasazování mobilního zdrojového soustrojí a mobilních transformátorů.
- Měření v distribučních sítích.

- Vytyčování podzemního zařízení.
- Odstraňování a oklešťování vegetace.
- Provádění prací metodou PPN, vn, nn.
- Diagnostika mimo Řád preventivní údržby.
- Odpojování a připojování na síti nn a vn na základě požadavků ČEZ Distribuce.
- Činnosti v oblasti BOZP, PO a ochrany životního prostředí [16].

### **3.4 Útvar rozvoje lidských zdrojů**

Je jeden z útvarů divize Personalistiky Skupiny ČEZ, která zajišťuje rozvojové programy, odborná školení a jiné aktivity pro mateřskou společnost ČEZ, a.s. a všechny integrované dceřiné společnosti. Jako takový se tedy zabývá problematikou, kterou ve své bakalářské práci zkoumám.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, zaměřila jsem svou bakalářskou práci, vzhledem k velikosti společnosti a celkovému počtu zaměstnanců, na konkrétní okruh pracovníků. Těmi jsou montéři spadající pod společnost ČEZ Distribuční služby, s.r.o. Celá tato společnost disponuje 1 952 zaměstnanci, z toho 1 820 je již výše zmíněných montérů. To jsou však čísla týkající se celé ČR. Vzhledem k místu studia a snadnější dostupnosti k těmto zaměstnancům, se v praktické části zaměřím pouze na ty, kteří spadají pod oblast Morava. Těch je 481.

### 4.1 Charakteristika montérů společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

Ve společnosti existují dva hlavní typy montérů:

- Pracovníci v terénu, kteří jsou označováni jako **elektromontéři I. a II.** Toto číselné označení se odvíjí od role, kterou v týmu zastávají. Jejich náplní práce jsou vyškolené pracovní postupy na venkovních vedeních vn a nn, realizace staveb vybraných technikem vn a nn, případně jeho zástupcem, likvidace poruchových stavů a havárií.

Kvalifikační předpoklady pro výkon těchto prací jsou:

- SOU, SŠ – elektro.
- Vyhláška 50/1978 Sb. § 6, 7, pro řízení činnosti do i nad 1000V.
- Řidičské oprávnění skupiny B, skupiny C výhodou.
- Oprávnění pro práci ve výškách.
- Zdravotní způsobilost.
- Školení BOZP, PO, EMS.

Podle toho, jakou osobu vykonává roli v týmu, mohou být stanoveny další požadavky (motorová pila, křovinořez a další).

- Pracovníci na rozvodnách vykonávající funkci **provozních elektrikářů**. Náplní práce těchto osob jsou činnosti související s provozem a obsluhou ES vvn/vn a vn/nn a likvidací poruchových stavů, komunikace s dispečerem, převzetí zařízení (pracoviště) po provedené činnosti, zajišťování pracoviště po práci na elektrickém zařízení, fyzické zajišťování vstupů do objektů ES, manipulace vedoucí k vymezení poruchy, vyhotovení pracovních dokladů a záznamů o provedených kontrolách.

Kvalifikační předpoklady jsou:

- SOU, SŠ – elektro.

- Vyhláška 50/1978 Sb. § 6, 7, pro řízení činnosti do i nad 1000V.
- Řidičské oprávnění skupiny B.
- Zdravotní způsobilost.
- Školení BOZP, PO, EMS.

Podle role v týmu mohou být opět stanoveny další požadavky, příkladem je svařování a diagnostika.

## **4.2 Rozvoj a vzdělávání montérů**

Rozvojové a vzdělávací aktivity zaměstnanců jsou zajišťovány jak útvarem RLZ, tak také vedoucími zaměstnanci. Prováděny jsou buď školitelem dle výcvikového programu, vedoucím zaměstnancem nebo jim pověřeným školitelem. Vzhledem k tomu, že jsou všechny aktivity v určitých časových intervalech neustále opakovány, jedná se o **systematické vzdělávání**. Nutnost tohoto neustále se opakujícího cyklu je dána legislativou a technickými změnami, používáním stále modernějších přístrojů a postupů. Celý proces vzdělávání a rozvoje probíhá ve čtyřech fázích:

- Identifikace a analýza potřeby vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocování vzdělávání.

### **Identifikace a analýza potřeby vzdělávání**

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části, není jednoduché identifikovat potřebu vzdělávání zaměstnanců, neboť se jedná o obtížně kvantifikovatelné údaje. U zaměstnanců, na které jsem svou práci zaměřila, se vzdělávací aktivity dělí na ty, které jsou ze zákona povinné a ze zákona nepovinné. Všechny vzdělávací a rozvojové aktivity vycházejí z toho, jakou práci konkrétní zaměstnanec vykonává.

### **Plánování vzdělávání**

Správně vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců v sobě zahrnuje osm níže zodpovězených otázek.

- **CO?** Obsahem vzdělávacích aktivit jsou informace, díky kterým si montéři zajistí odbornou způsobilost a kvalifikační požadavky v dané oblasti.

- **KOMU?** Vzdělávání je zaměřeno na homogenní skupinu zaměstnanců ČEZ Distribuční služby, s.r.o., a to na montéry.
- **JAK?** Nejčastější formou vzdělávání je kombinace přednášky, ve které jsou vysvětleny legislativní a technické změny či novinky, a instruktáže na pracovišti, kdy již jde o názornou ukázkou pracovních postupů, např. s novým zařízením. Dále je využíváno také demonstrování a outdoor training.
- **KÝM?** Vzdělávací aktivity jsou zajišťovány vedoucím pracovníkem, školitelem s elektrotechnickou kvalifikací (technik BOZP, PO,...) nebo externími firmami – lektoři z autoškol, lidé z inspektorátu práce (u zkoušek z elektrotechniky) nebo odborníci z oblasti horolezectví a podobně.
- **KDY?** U vzdělávacích aktivit ze zákona povinných se jedná o akce v pravidelných časových intervalech se opakující (nejčastěji se jedná o intervaly 3 let). Naopak vzdělávací aktivity ze zákona nepovinné mají jednorázový charakter, neboť se jedná například o zavedení nových přístrojů a zařízení. I zde však můžeme najít pravidelně se opakující akce.
- **KDE?** Vzdělávací aktivity se konají, v rámci tzv. školících dnů, na několika určených místech po celé republice. Většinou v prostorách společnosti. Výhodou několika těchto školících míst je odbourání nutnosti cestovat například z Děčína do Ostravy.
- **ZA JAKOU CENU?** Zde by bylo vhodné finanční zhodnocení, ale společnost nechce tyto informace poskytnout. Z tohoto důvodu vycházím pouze z údajů zveřejněných ve výroční zprávě za rok 2009. Za rok 2010 nebyla dosud výroční zpráva zveřejněna. V roce 2009 bylo na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o. vynaloženo 14 mil. Kč. Za rok 2010 se však, dle zaměstnanců ČEZ, a.s., počítá s částkou o cca 4,5 mil. Kč nižší. Důvodem bylo zrušení jazykových kurzů, studia na vysokých školách a rozvoje měkkých dovedností.
- **JAK HODNOTIT VÝSLEDKY?** Na konci každého školení a praktických zkoušek ve výškách vykonává pracovník test, na jehož základě obdrží osvědčení. Rovněž se často, pro získání zpětné vazby, vyplňují dotazníky. Ty jsou však dobrovolné.

### **Realizace vzdělávacího procesu**

**Cílem** je získání či udržení kvalifikačních požadavků a odborné způsobilosti. Vždy se jedná o požadavky, které jsou nezbytné pro výkon dané práce a liší se podle kompetencí a pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců.

**Program** vzdělávací aktivity mají zaměstnanci vždy k dispozici na intranetu a je zde uvedeno místo a čas konání, téma i lektor. Protože však montéři nemají snadný přístup k intranetu, vzdělávací aktivity naplánuje a účastníky přihlásí vedoucí.

**Motivace** zaměstnanců k absolvování je různá, avšak předpokládám, že v tomto případě půjde především o udržení pracovního místa, zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce, flexibility a připravenosti na změny. V neposlední řadě je podnětem k absolvování povinnost daná Zákoníkem práce.

Nejčastěji využívané **metody vzdělávání** u těchto zaměstnanců jsou instruktáž, přednáška spojená s diskusí a demonstrování. Využíván je také outdoor training, kdy pracovníci na speciálních školících polygonech trénují nasazování postroje, získávají základy horolezectví a podobně.

**Účastníci** vzdělávání jsou montéři ČEZ Distribučních služeb, s.r.o.

**Lektory** jsou vedoucí zaměstnanci, technici BOZP a PO, školitelé s elektrotechnickou kvalifikací a odborné dodavatelské firmy.

### **Vyhodnocování vzdělávání**

Vzdělávací aktivity montérů nejsou hodnoceny žádným způsobem uvedeným v teorii. Tato skutečnost je zapříčiněna zejména tím, že většina aktivit je povinná ze zákona. U nepovinných školení by však, dle mého názoru, bylo zajímavé zkoumat, jaká metoda vzdělávání je pro účastníky nejlepší, jak by u těchto aktivit mohlo dojít ke snížení nákladů či jaké je uplatnění získaných znalostí.

### **4.3 Jednotlivé vzdělávací aktivity**

Jak již bylo zmíněno, rozlišujeme **aktivity ze zákona povinné**, které zajišťují odbornou způsobilost v elektrotechnice a odbornou způsobilost s kvalifikačním požadavkem. Druhou skupinou jsou **aktivity ze zákona nepovinné**, ty se týkají např. nových přístrojů a zařízení.

### **Vzdělávací aktivity ze zákona povinné**

#### **Odborná způsobilost v elektrotechnice**

Podmínky školení a zkoušek z elektrotechniky jsou stanoveny vyhláškou č. 50/1978 Sb. Postup zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců ve Skupině ČEZ je rozpracován v metodice SKČ\_ME\_0042, která je účinná od 1.10.2010.

Jsou rozlišovány různé typy školení, a to podle stupně odborné způsobilosti v elektrotechnice:

- **Školení zaměstnanců bez elektrotechnického vzdělání**, které je prováděno školitelem s elektrotechnickou kvalifikací v rámci periodického školení BOZP.
- **Školení zaměstnanců k získání a udržení odborné způsobilosti v elektrotechnice**. Zde jsou zahrnuty dva typy školení:
  - *v době mezi zkouškami* – je průběžně prováděno vedoucím zaměstnancem mezi jednotlivými zkouškami. Účast zaměstnanců je evidována na formuláři „Záznam o provedeném školení a ověření znalostí“, který je vedoucím zaměstnancem uložen na pracovišti.

Obsahem tohoto školení je seznámení s:

- návody k obsluze,
- technologickými postupy,
- místními provozními předpisy,
- technickými předpisy souvisejícími s vykonávanou činností,
- změnami v postupech a předpisech týkajících se vykonávané činnosti na elektrickém zařízení, vydanými v řídicí dokumentaci společnosti,
- novelami technických norem, podnikových norem energetiky a legislativních předpisů.
- *příprava ke zkoušce/přezkoušení* – je prováděna školitelem v období před zkouškou, kdy jsou zaměstnanci proškoleni z předpisů k zajištění bezpečnosti práce, technických zařízení, technických norem a podnikových norem energetiky, souvisejících s vykonávanou činností zaměstnanců na elektrickém zařízení. Příprava zaměstnanců se provádí formou odborných školení, zaměřených na všeobecně platné právní předpisy (zákony, normy, nařízení vlády) v oblasti elektrotechniky. Školení je organizováno RLZ a probíhá dle výcvikového programu a osnovy, která je zpracována vždy pro konkrétní školení (s vazbou na činnosti, které účastníci školení vykonávají). Účast zaměstnanců je evidována na formuláři „Záznam o provedeném školení a ověření znalostí“, který školitel doručí nejpozději do 5 dnů po konání školení RLZ.

K přípravě na tuto zkoušku mají zaměstnanci k dispozici „**Příručku elektrikáře**“, která obsahuje základní pojmy a vztahy při provozu, práci a obsluze elektrických zařízení. Rovněž má být nápomocna při orientaci v elektrotechnických předpisech. Tato příručka je v elektronické podobě umístěna na intranetu, ale rovněž byla v tištěné podobě distribuována mezi montéry, neboť na 16 – 20 montérů připadá 1 počítač s přístupem k intranetu. Většina



pracovníků také „startuje“ z domova a na pracoviště, kde mají přístup k počítači, se tedy během pracovní doby nedostanou. Z domova tito pracovníci přístup na intranet nemají.

- **školení první pomoci** – u zaměstnanců bez elektrotechnického vzdělání je prováděno v rámci periodického školení BOZP. U zaměstnanců s kvalifikací je školení organizováno RLZ dle platného výcvikového programu a kvalifikačních požadavků u daného zaměstnance.

Před absolvováním zkoušky musí být vedoucím zaměstnancem překontrolováno, zda je zaměstnanec tělesně a duševně způsobilý (zdravotní prohlídka je hrazena společností). Samotné ověření znalostí je u zaměstnanců bez elektrotechnického vzdělání prováděno v rámci školení BOZP, a to školitelem s elektrotechnickou kvalifikací.

Zkouška pro získání a udržení odborné způsobilosti v elektrotechnice je prováděna pověřeným zaměstnancem s kvalifikací. Ověření znalostí zaměstnanců k získání a udržení odborné způsobilosti v elektrotechnice je zajištěno externím dodavatelem. Předmětem zkoušky jsou:

- 1) Předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, které souvisí s činností na elektrickém zařízení příslušného druhu a napětí, kterou má zkoušený pracovník vykonávat, popřípadě řídit.
- 2) Místní pracovní a technické postupy, provozní a bezpečnostní pokyny, příkazy, směrnice a návody k obsluze, které souvisí s činností na elektrickém zařízení příslušného druhu a napětí, kterou má zkoušený pracovník vykonávat, popřípadě řídit.
- 3) Teoretické a praktické znalosti o poskytování první pomoci, zejména při úrazech elektrickým proudem.

### **Školení BOZP, PO, EMS (OŽP)**

Cílem těchto školení je získat teoretické znalosti, praktické dovednosti a návyky pro vytváření správných postojů z hlediska zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a systému ochrany životního prostředí ve smyslu ustanovení Zákoníku práce a ve smyslu vyhlášených politik BOZP, PO, EMS ve Skupině ČEZ. Školení jsou organizačně zajištěna Útvarem RLZ a provádí je školitel dle výcvikového programu.

#### **- Vstupní školení BOZP, PO, EMS**

Tato školení absolvují všichni nově přijatí zaměstnanci nejpozději v den nástupu do práce.

### **- Školení BOZP, PO, EMS na pracovišti - instruktáž**

Jedná se o krátkodobé školení na pracovišti, které podává informace o rizicích práce a o opatřeních na ochranu před jejich působením. Školení musí absolvovat všichni nově přijímaní zaměstnanci či ti, kteří jsou v rámci společnosti převedeni na jiné pracoviště nebo jiný druh práce. Vše je zajišťováno a prováděno přímým nadřízeným nebo jím pověřeným školitelem dle výcvikového programu.

### **- Školení BOZP, PO, EMS na pracovišti - ostatní**

Tato školení obsahují informace o zavedení nových technologií nebo výrobních a pracovních prostředků, technologických nebo pracovních postupů, návodů na obsluhu. Školení se provádí rovněž v případech, které mají nebo mohou mít vliv na BOZP, PO, EMS, kdy je míra rizika vysoká a přijatá opatření k ochraně před jejich působením mají podstatný význam pro zajištění bezpečné a zdravé neohrožující práce, zejména opatření omezující vznik požáru a týkající se zdolávání požáru, poskytnutí první pomoci a evakuace fyzických osob v případě mimořádných událostí a při uplatňování prostředků individuální ochrany před působením rizik (např. školení Den BOZP, PO a OŽP).

### **- Školení BOZP, PO, EMS pro zaměstnance**

Školení absolvují všichni zaměstnanci v periodě stanovené výcvikovým programem. Také jej absolvuje zaměstnanec převedený v rámci společnosti na jiné pracoviště nebo jiný druh práce, mění-li se převedením skutečnosti týkající se zabezpečení PO na pracovišti. Školení je prováděno vedoucím zaměstnancem nebo jím pověřeným školitelem dle výcvikového programu.

### **- Mimořádná školení BOZP, PO, EMS**

Tato školení jsou prováděna, dojde-li ke:

- změně předpisů týkajících se činnosti zaměstnanců,
- změně organizace práce, technologií, technologických nebo pracovních postupů na pracovišti,
- vzniku nových rizik nebo změně v souvislosti s vyhodnocením rizik,
- přijetí opatření v důsledku vzniku mimořádných událostí.

Školení je organizačně zajišťováno útvaru RLZ nebo vedoucím zaměstnancem a provádí jej vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřený školitel dle výcvikového programu.

Veškerá výše jmenovaná školení jsou ukončena ověřením znalostí účastníků. Pokud zaměstnanec při tomto ověřování nevyhoví, musí být toto ověřování opakováno, a to do 1 měsíce.

## **Doprava**

Další povinná aktivita je z oblasti dopravy, jedná se o **řidiče referentských vozidel**, tedy běžných automobilů a **řidiče ostatních vozidel nad 7,5 t**.

## **Ostatní aktivity**

Ostatní vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou pro zaměstnance ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. povinné se odvíjí od popisu pracovního místa. Shrnutí všech těchto aktivit i s výše uvedenými je i s dobou platnosti uvedeno v příloze č. 3.

## **Vzdělávací aktivity ze zákona nepovinné**

Vzdělávací aktivity ze zákona nepovinné představují školení a kurzy, týkající se zavádění nových přístrojů a zařízení sloužících montérům k výkonu jejich práce. Další kurzy se týkají modernizovaných pracovních prostředků a pomůcek, s jejichž zlepšením je nutné zaměstnance seznámit. Pro odvedení kvalitní práce jsou také prováděna školení v oblasti nových či zdokonalených pracovních postupů, jejichž nutnost byla vyvolána právě novou technologií [14].

## **4.4 Průzkum spokojenosti zaměstnanců se současným způsobem vzdělávání**

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. se stávajícím způsobem vzdělávání, který je popsán výše, jsem zvolila techniku **písemného dotazování**. Tento způsob jsem zvolila z toho důvodu, že pracovníci jsou rozmístěni v několika centrech po celé Moravě a většinou „startují“ z domova. Technika písemného dotazování se mi tedy jevila jako nejrychlejší způsob pro získání informací. V dotazníku bylo formulováno celkem 18 otázek, které se týkaly existujících vzdělávacích aktivit a pohledu pracovníků na ně, ale také zjištění názorů na zatím neexistující aktivity a tudíž možná zlepšení. Tento dotazník je

obsahem přílohy č. 4. Před zahájením dotazování jsem provedla pilotáž na 3 zaměstnancích a z důvodu nepochopení v otázce č. 9 došlo k pozměnění formulace.

Celkem bylo distribuováno 50 dotazníků, které byly v tištěné podobě dopraveny do center ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. v Ostravě, Nošovicích, Karviné a Frýdku - Místku, kde byly vedoucím pracovníkem rozdány mezi zaměstnance. Vyplňování dotazníků zaměstnanci probíhalo ve dnech od 11. – 15.4.2011. Poté byly dotazníky sesbírány a dopraveny zpět do Ostravy.

I když byli zaměstnanci k vyplnění motivováni, návratnost nebyla 100%, ale 98% (jeden dotazník nebyl vyplněn). **Motivace** k vyplnění byla provedena dvojím způsobem, jednak to byla žádost vedoucího pracovníka, směrem k zaměstnancům, a druhým způsobem bylo obdarování respondenta drobnými dárky (vše s logem společnosti) v okamžiku odevzdání vyplněného dotazníku.

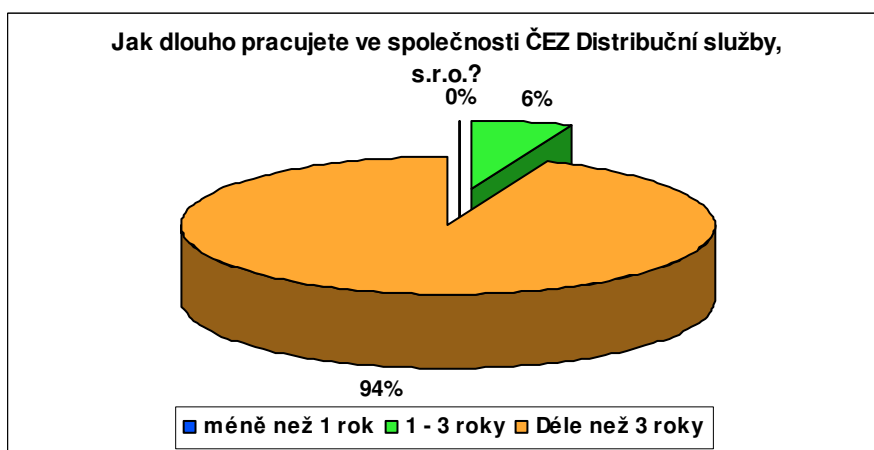
#### **4.5 Vyhodnocení dotazníků**

Při vyhodnocování získaných dotazníků jsem se nejprve zaměřila na identifikační otázky, které se nacházejí na konci dotazníku pod čísly 16 a 17. Díky těmto otázkám můžu odpovědi u některých jiných otázek roztrždit podle pozice nebo doby působení v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.

#### **Otázka č. 16: Jak dlouho pracujete ve společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o.?**

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že většina vzdělávacích aktivit ze zákona povinných se opakuje po třech letech. Osoby zaměstnané v ČEZ Distribučních službách, s.r.o. po dobu delší než tři roky měly již možnost stejné vzdělávací aktivity absolvovat vícekrát a zjistit tak, zda je pro ně každé další školení přínosem. Z výsledků vyplývá, že 94% respondentů je u ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. zaměstnáno déle než 3 roky, 6% respondentů v intervalu 1 – 3 roky a žádný z respondentů po dobu kratší než jeden rok. Vzhledem k těmto výsledkům není důležité provádět u následujících otázek třídění dle doby působnosti v ČEZ Distribučních službách, s.r.o., neboť drtivá většina respondentů je zde zaměstnána po dobu delší 3 let.

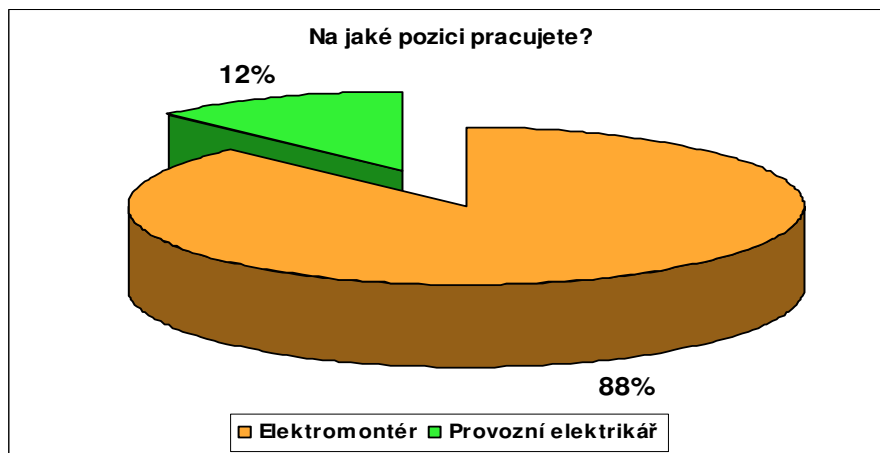
**Graf 4. 1 Doba zaměstnání respondentů v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.**



**Otázka č. 17: Na jaké pozici pracujete?**

Pomocí této otázky jsem se snažila zjistit, zda je nějaký významný rozdíl ve vzdělávání elektromontérů a provozních elektrikářů a jejich pohledem na rozvoj a vzdělávání.

**Graf 4. 2 Rozdělení respondentů podle pracovní pozice.**

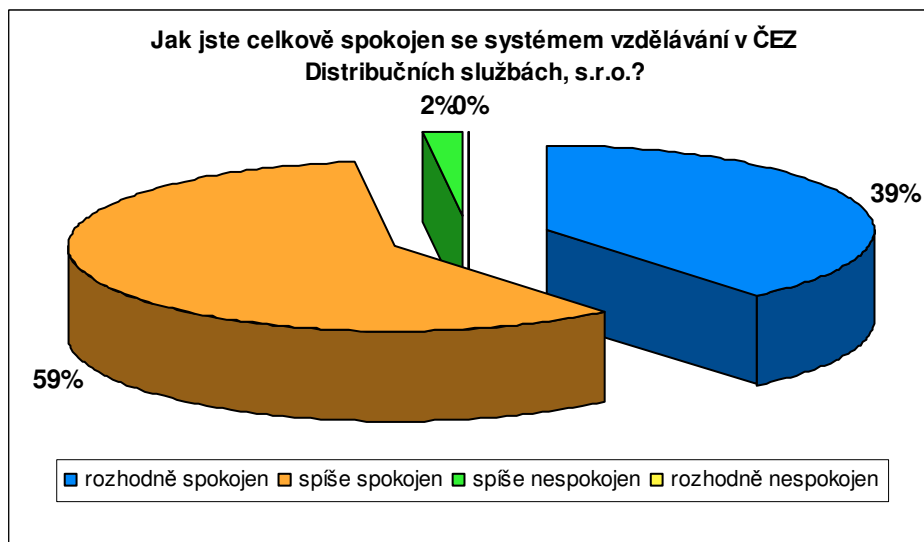


Většinu respondentů (88%) tvoří elektromontéři, nicméně provozní elektrikáři jsou zde zastoupeni alespoň 12%. Tento velký procentuální rozdíl je dán silnou převahou elektromontérů v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.

**Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen se systémem vzdělávání v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.?**

Jedná se o kontaktní otázku obecného charakteru. Respondenta uvádí do problematiky.

**Graf 4. 3 Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.**

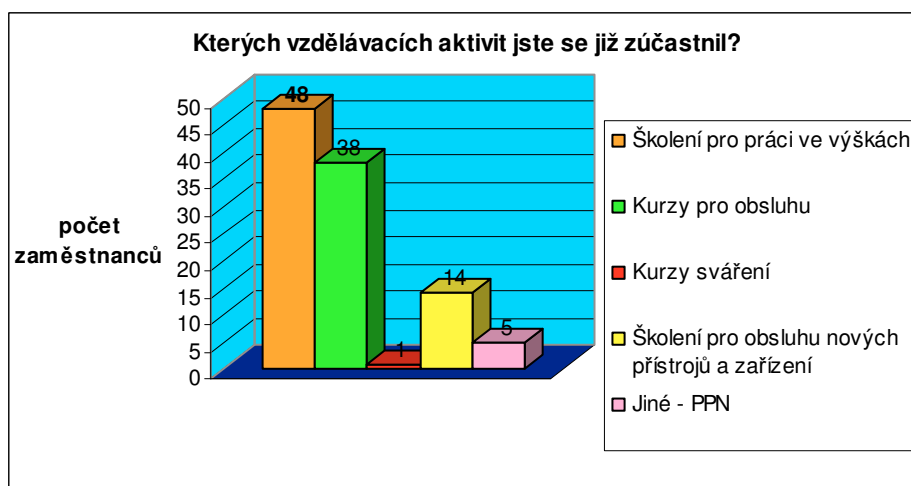


Z odpovědí je jasně patrné, že ve společnosti je nastaven fungující a zaměstnanci kladně hodnocený systém vzdělávání, neboť 39% respondentů je rozhodně spokojeno, 59% spíše spokojeno, 2% spíše nespokojeno a žádný z respondentů neuvedl možnost rozhodně nespokojen. Z odpovědí na níže uvedené otázky však následně vyplýne, že je stále co zlepšovat a existují oblasti, kde převažují odpovědi záporné.

**Otázka č. 2: Kterých vzdělávacích aktivit (kromě BOZP, PO, EMS, zkoušek z elektrotechniky a školení pro řidiče) jste se již zúčastnil?**

Důvodem pro vyloučení některých vzdělávacích aktivit z této otázky byla povinnost daná zákonem, tudíž by tato školení zvolili všichni respondenti. Protože bylo možné zvolit více odpovědí, pro znázornění výsledků jsem zvolila graf sloupcový. V něm jasně vidíme, že 48 respondentů se zúčastnilo školení ve výškách, 38 respondentů kurzů pro obsluhu, pouze jeden respondent kurzů sváření, 14 respondentů se zúčastnilo školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení. 5 respondentů označilo možnost „jiné“ a všichni zde pak uvedli PPN.

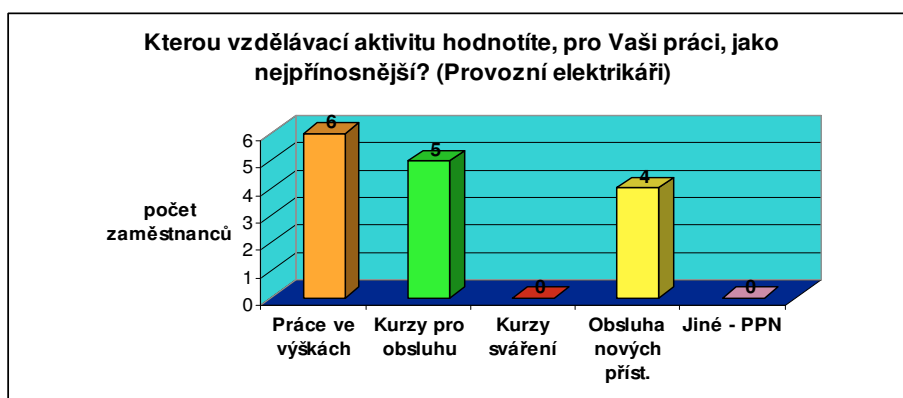
**Graf 4. 4 Účast respondentů na jednotlivých vzdělávacích aktivitách.**



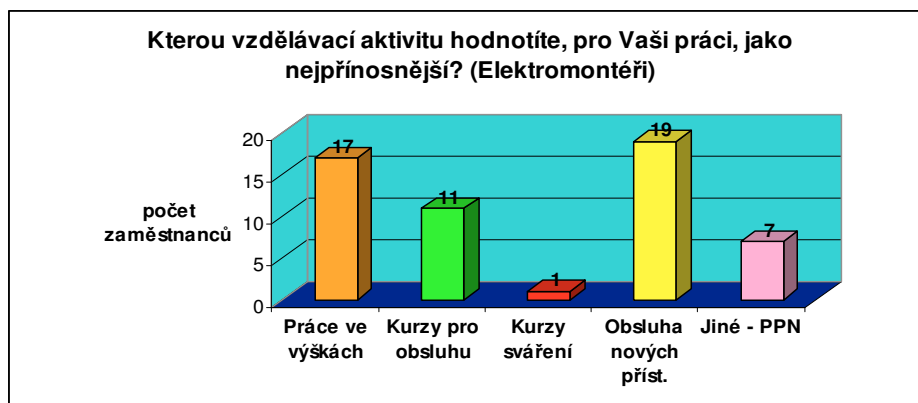
**Otázka č. 3: Kterou vzdělávací aktivitu hodnotíte, pro Vaši práci, jako nejpřínosnější?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda existuje aktivita, kterou zaměstnanci považují za nejdůležitější, a tudíž je nutné se zaměřit na její zkvalitnění.

**Graf 4. 5 Nejpřínosnější vzdělávací aktivita (Provozní elektrikáři).**



**Graf 4. 6 Nejpřínosnější vzdělávací aktivita (Elektromontéři).**



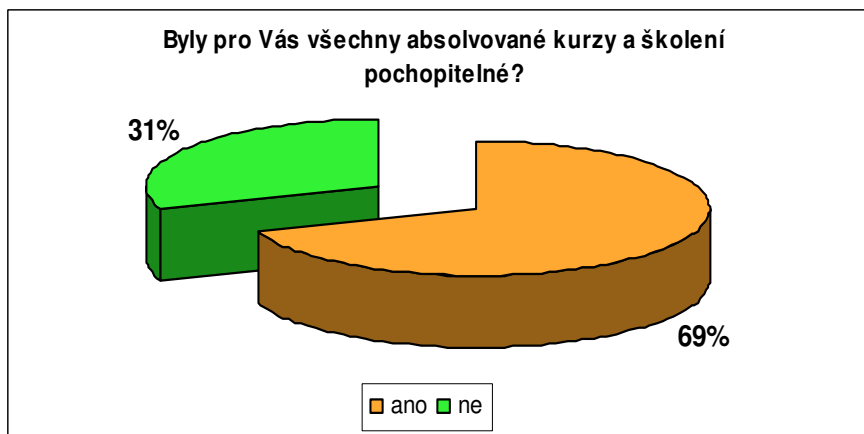
Z těchto dvou grafů je již na první pohled patrné, že není žádný výrazný rozdíl v pohledu na důležitost jednotlivých vzdělávacích aktivit u provozních elektrikářů a elektromontérů. Školení pro práci ve výškách označilo jako nejpřínosnější aktivitu 6 provozních elektrikářů a 17 elektromontérů. Kurzy pro obsluhu byly označeny 5 provozními elektrikáři a 11 elektromontéry. Kurzy sváření neoznačil žádný provozní elektrikář a pouze 1 elektromontér. Obsluha nových přístrojů byla označena 4 provozními elektrikáři a 19 elektromontéry. 7 elektromontérů označilo odpověď „jiné“ a všichni pak shodně uvedli PPN.

Významným poznatkem je díky této otázce skutečnost, že velká část respondentů považuje za nejpřínosnější právě kurzy pro obsluhu nových přístrojů a zařízení, které však nejsou absolvovány v takové míře, jako např. kurzy pro obsluhu.

#### Otázka č. 4: Byly pro Vás všechny absolvované kurzy a školení dobře pochopitelné?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou pro zaměstnance všechny kurzy a školení pochopitelné, v případě záporné odpovědi byl respondent v otázkách č. 5 a 6 tázán na bližší upřesnění.

**Graf 4. 7 Pochopitelnost kurzů a školení.**



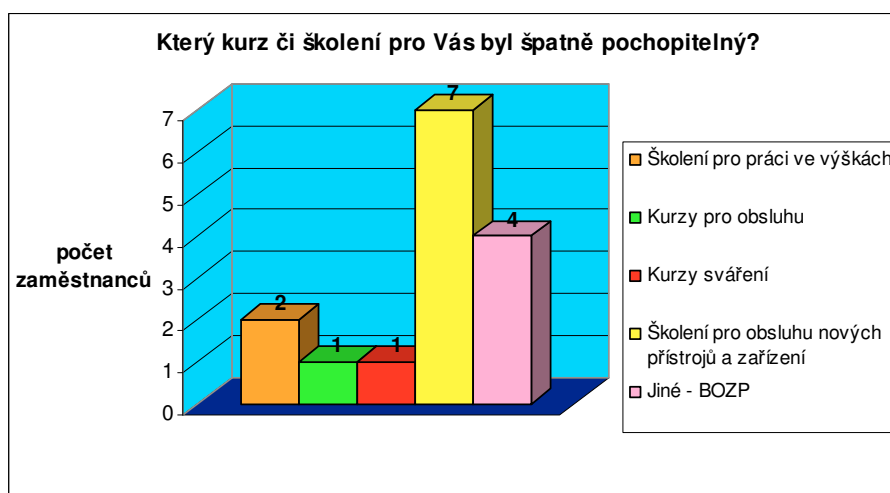
Z grafu 4.6 je patrné, že 31% respondentů se již setkala s problémem pochopit obsah některé vzdělávací aktivity. 69% respondentů tento problém nemělo.

#### Otázka č. 5: Který kurz či školení pro Vás byl špatně pochopitelný?

Pomocí této otázky jsem se snažila zjistit, zda existuje nějaká vzdělávací aktivita, která je pro většinu respondentů, kteří odpověděli na předcházející otázku záporně, špatně pochopitelná.



**Graf 4. 8 Špatně pochopitelné kurzy a školení.**

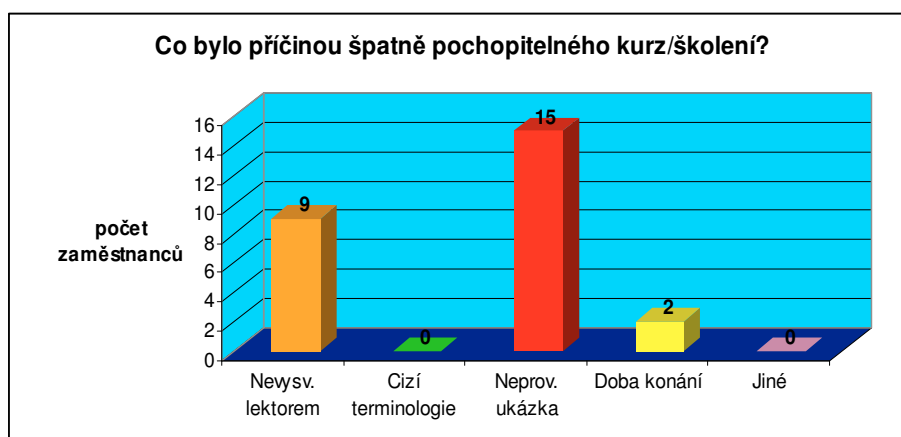


Ze všech, respondenty uvedených, vzdělávacích aktivit jasně převažují školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení, které zvolilo celkem 7 respondentů. Vzhledem k předcházejícím otázkám, ze kterých vyplývá, že právě tyto aktivity jsou vnímány jako jedny z nejpřínosnějších, bude potřeba se zaměřit na odstranění této skutečnosti. Dále 4 respondenti označili školení BOZP, 2 respondenti označili školení pro práci ve výškách, 1 respondent kurzy pro obsluhu a 1 označil kurzy sváření.

#### **Otázka č. 6: Co bylo příčinou špatně pochopitelného kurzu či školení?**

Tato otázka se již zaměřuje na samotné jádro problému. Nejčastější příčinou špatného pochopení kurzu je dle 15 respondentů neprovedení ukázky, dále 9 respondentů uvedlo nevysvětlení lektorem a 2 respondenti dobu konání. Nikdo však neměl problém s cizí terminologií a rovněž nebyl uveden žádný jiný důvod.

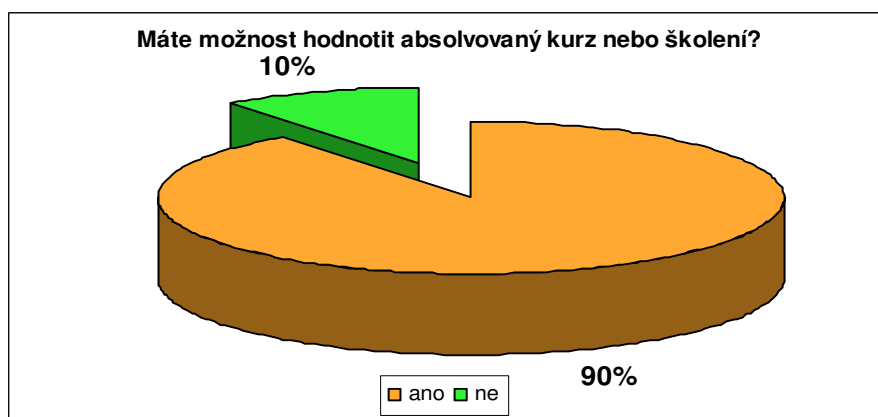
**Graf 4. 9 Příčiny špatně pochopitelných kurzů a školení.**



### Otázka č. 7: Máte možnost hodnotit absolvovaný kurz nebo školení?

Jak již bylo nastíněno v úvodu této kapitoly, zaměstnanci mohou, ne však u všech vzdělávacích aktivit, hodnotit dané školení pomocí velice krátkého dotazníku (3 – 4 otázky). Ten mi však, pro účely bakalářské práce, nebyl poskytnut. Toto hodnocení ale není povinné, a proto je ve velké míře nerealizováno.

**Graf 4. 10** Možnost ohodnocení vzdělávacích aktivit.

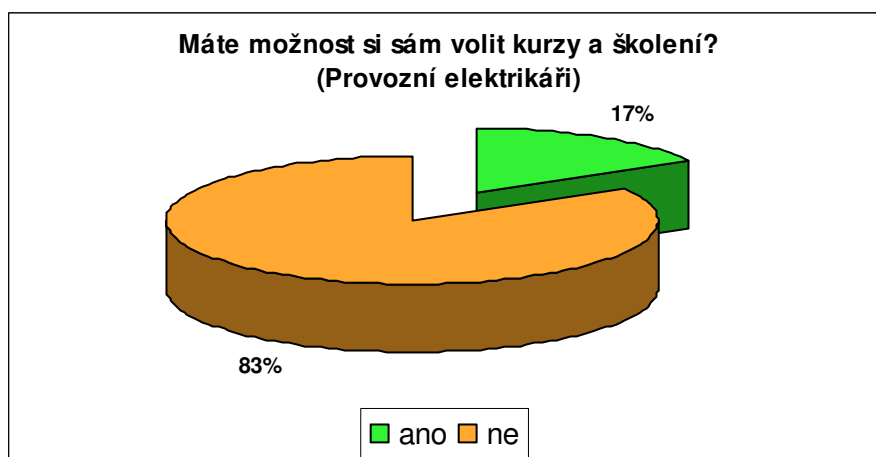


Vyhodnocení této otázky je velice zavádějící, neboť i když 90% respondentů odpovědělo kladně a 10% záporně, z interních zdrojů je mi známo, že jen málo zaměstnanců tohoto útvaru dotazníky vyplňuje. Pokud by však byl vytvořen hodnotící dotazník, který by zaměstnanci byli povinni vyplnit po skončení vzdělávací aktivity, mohly by tak být mnohem dříve zjištěny problémy, které byly odhaleny výše.

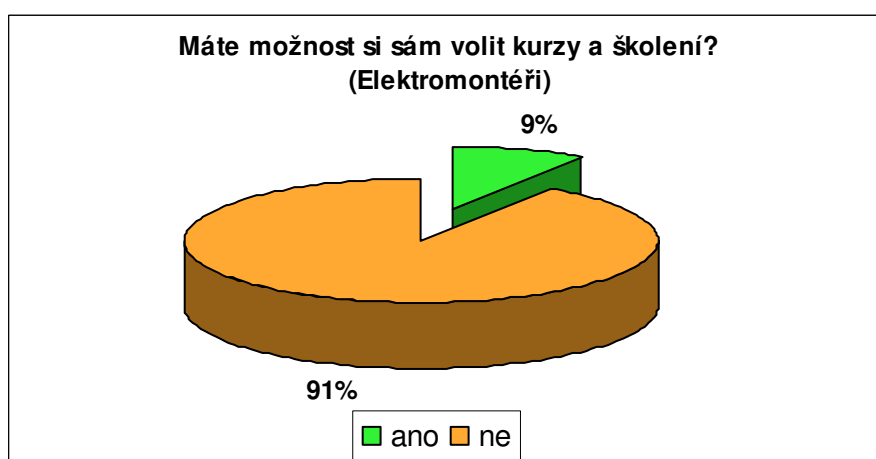
### Otázka č. 8: Máte možnost si sám, s ohledem na Vaši náplň práce, volit kurzy a školení, které byste chtěl absolvovat?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění míry vlastní volby školení a jiných vzdělávacích aktivit. Rovněž slouží jako podklad pro jeden z mých návrhů. Provozní elektrikáři disponují větší možností volit si kurzy a školení (17% odpovědělo kladně a 83% záporně), které by chtěli absolvovat, ale i u nich je procento tohoto práva velice nízké. U elektromontérů odpovědělo pouze 9% kladně a celých 91% záporně.

**Graf 4. 11 Volba školení u provozních elektrikářů.**



**Graf 4. 12 Volba školení u elektromontérů.**

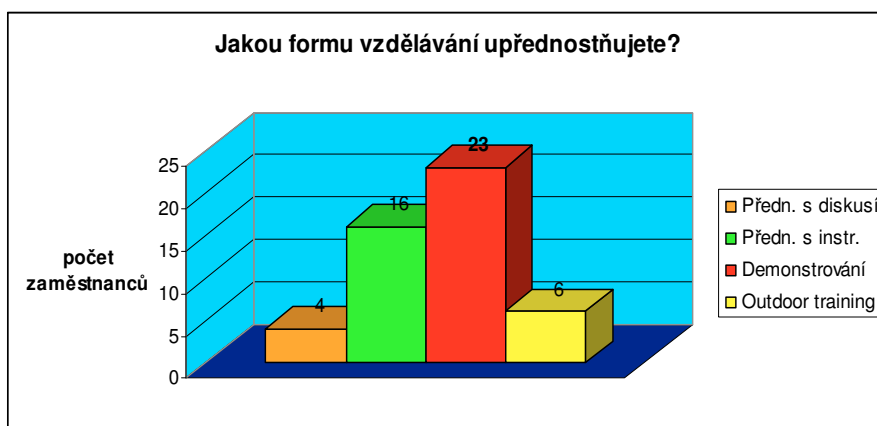


#### **Otázka č. 9: Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká forma vzdělávání je pro zaměstnance nejpríjemnější, u které lze očekávat největší přínos, co se osvojených znalostí a dovedností týče. Kterou by tedy bylo vhodné aplikovat také na jiné aktivity.

Největší oblibě se mezi zaměstnanci těší demonstrování (označeno 23 respondenty) a přednáška s instruktáží (označeno 18 respondenty). To však přidává na důležitosti odhalení v otázce č. 6, kdy bylo zjištěno, že za špatným pochopením stojí převážně neprovedení názorné ukázky. Další vzdělávací aktivity nebyly označeny v takovém počtu. Outdoor training uvedlo 6 respondentů a přednášku s diskusí 4 respondenti.

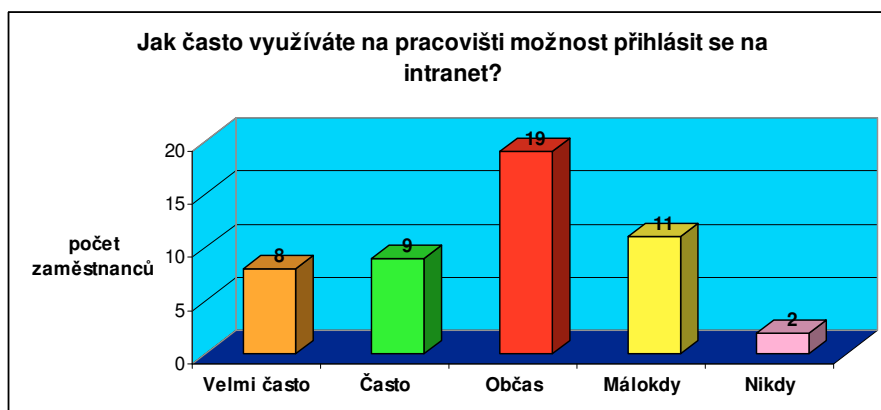
**Graf 4. 13 Oblíbenost jednotlivých vzdělávacích aktivit.**



**Otázka č. 10: Jak často využíváte na pracovišti možnost přihlásit se na intranet?**

Při analýze současného stavu bylo zjištěno, že na pracovišti připadá na jeden počítač 16 – 20 montérů, kteří také často „startují“ z domova. Pro zaměstnance tedy není snadné se na intranet dostat, zjistit si školení, kterých se mohou účastnit a přihlásit se na ně. Tyto činnosti za ně musí vykonávat vedoucí pracovník.

**Graf 4. 14 Míra využívání intranetu.**



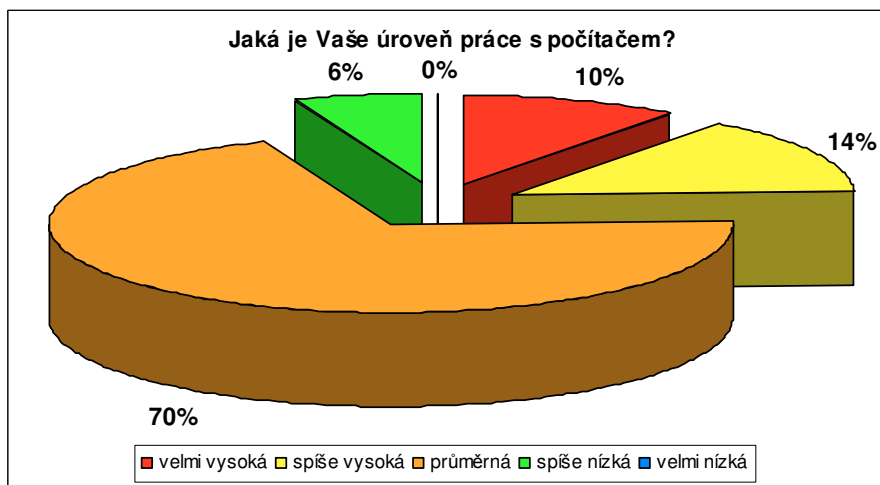
8 respondentů využívá na pracovišti intranet velmi často, 9 respondentů často, 19 uvedlo odpověď občas, 11 označilo odpověď málokdy a pouze 2 respondenti uvedli, že nikdy.

**Otázka č. 11: Jaká je Vaše úroveň práce s počítačem?**

V této otázce jsem se snažila zjistit, zda je úroveň práce zaměstnanců s počítačem alespoň na takové výši, aby byli schopni a ochotni využívat jiný způsob přístupu

k vytvořeným internetovým stránkám než prostřednictvím intranetu, např. prostřednictvím internetu z domácího počítače pomocí uživatelského jména a hesla.

**Graf 4. 15 Úroveň práce s počítačem.**

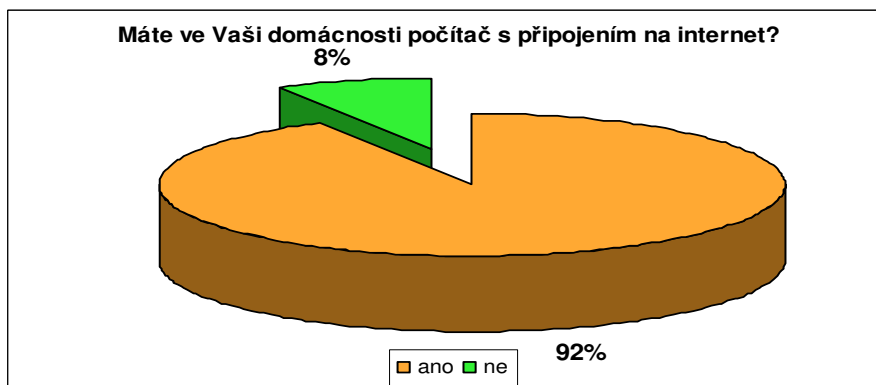


Většina zaměstnanců (70%) se považuje za průměrně zdatné v práci s osobním počítačem, proto by pro ně, v případě zavedení e-learningu, neměl být problém s jeho používáním. Odpovědi zbylých 30% respondentů byly následující: 10% respondentů uvádí velmi vysokou úroveň práce s počítačem, 14% uvedlo spíše vysokou úroveň a pouze 6% spíše nízkou úroveň. Nikdo z respondentů neuvedl velmi nízkou úroveň.

#### **Otázka č. 12: Máte ve Vaší domácnosti počítač s připojením na internet?**

Tato otázka navazuje na předchozí, neboť pokud by většina zaměstnanců neměla ze svých domovů přístup na internet, je bezúčelné vytvářet pro ně internetovou stránku pro přihlašování na školení, e-learning apod. Pouhých 8% respondentů nemá ve své domácnosti připojení k internetu, zbylých 92% by tedy mohlo využívat možnosti e-learningu apod.

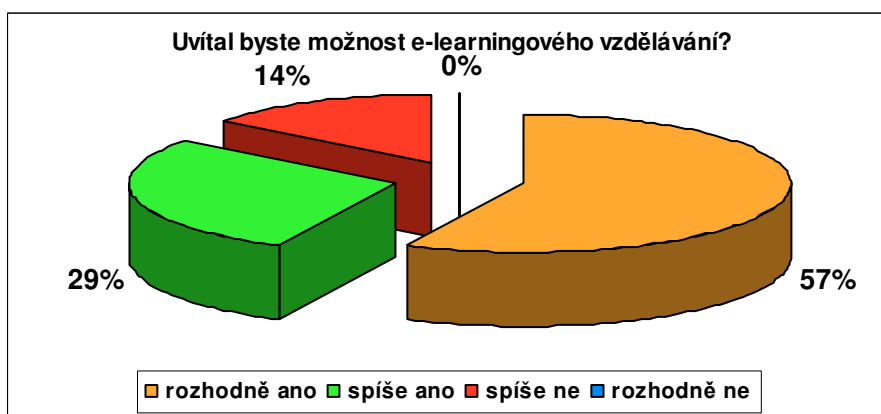
**Graf 4. 16 Vybavenost respondentů připojením k internetu.**



**Otázka č. 13: Uvítal byste možnost e-learningového vzdělávání přes internet? Přihlásit se z domu pomocí uživatelského jména a hesla na stránku, kde byste se mohl například připravovat ke zkouškám z elektrotechniky pomocí náhodně generovaných otázek?**

Úkolem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na jeden už zcela konkrétní návrh na zlepšení současného systému vzdělávání.

**Graf 4. 17 Názory respondentů na zavedení e-learningu.**

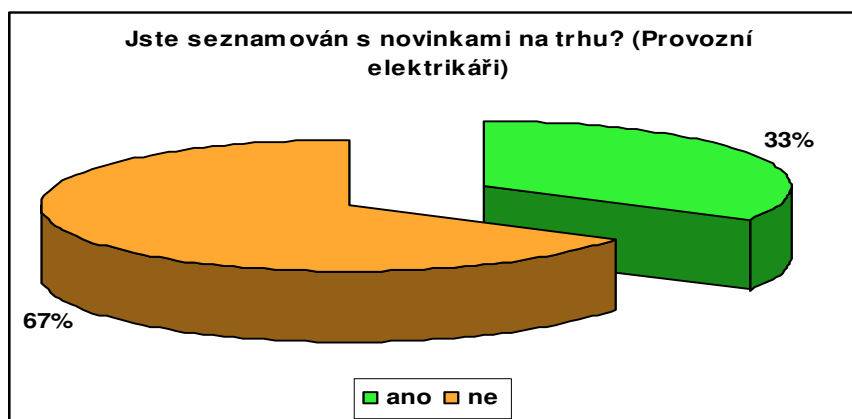


Celých 57% respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že by využívalo možnosti e-learningové vzdělávání přes internet, 29% respondentů označilo odpověď spíše ano a pouhých 14% uvedlo odpověď spíše ne. Žádný z respondentů neuvedl možnost rozhodně ne.

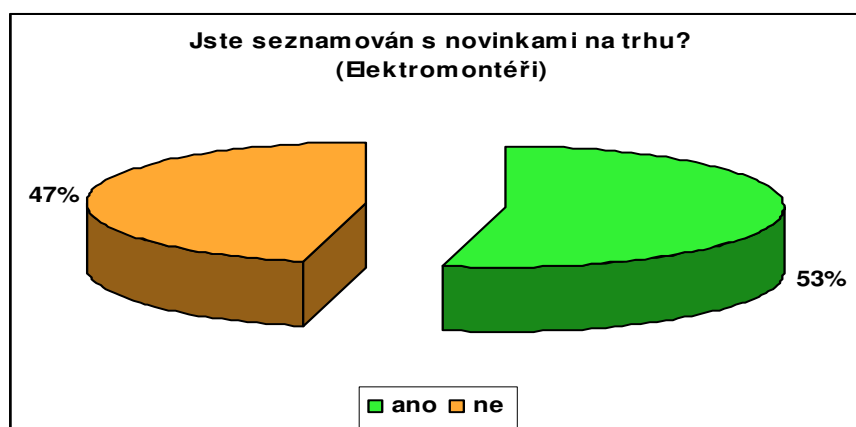
**Otázka č. 14: Jste seznamován s novinkami (nové přístroje, zařízení, ochranné pracovní prostředky) na trhu?**

Tato otázka je zaměřena na zjištění informovanosti zaměstnanců o zařízeních a prostředcích, se kterými pracují nebo se jejich zavedení plánuje a zaměstnanci s nimi tedy přijdou do styku. 67% provozních elektrikářů odpovědělo záporně a 33% kladně. U elektromontérů tomu bylo naopak. 53% odpovědělo kladně a 47% záporně.

**Graf 4. 18 Zjištění míry informovanosti o novinkách na trhu (Provozní elektrikáři).**



**Graf 4. 19 Zjištění míry informovanosti o novinkách na trhu. (Elektromontéři)**



**Otázka č. 15: Byla by pro Vás přijatelnější možnost nechat se proškolit kolegou z týmu, který byl účasten výběru nového přístroje a zařízení a následného proškolení, než zástupcem dodavatelské firmy?**

Také tato otázka je orientovaná na zjištění názorů na další můj konkrétní návrh na zlepšení. I když se část respondentů ta tuto otázku vyjádřila záporně (2% respondentů označila odpověď rozhodně ne a 24% respondentů odpověď spíše ne), převládá názor kladný (58% respondentů uvedlo odpověď spíše ano a 16% respondentů rozhodně ano).

**Graf 4. 20 Zjištění názorů na možnost proškolení ze strany kolegy z týmu.**



**Otázka č. 18: Máte nějaké nápady nebo připomínky, které by mohly vést ke zlepšení současného způsobu vzdělávání?**

Poslední otázka mého dotazníku byla otevřená. Možnosti vyjádřit se využili 3 respondenti. Jejich názory, nápady a připomínky byly následující:

- „Být více informován o nových zařízeních (rozvaděče, trafostanice aj.)“
- „Probírat více témat z oblasti provozování sítí.“
- „Změnit současnou podobu školení PPN. Momentálně je to pouze o naučení se správných odpovědí na testy a získání potřebných bodů. Předání samotných zkušeností je nulové.“

Ze všech poznatků získaných v této kapitole budou v kapitole následující stanoveny návrhy a doporučení.



## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy současného stavu, která byla provedena v předcházející kapitole, a dalších poznatků získaných pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jsem stanovila následující návrhy a doporučení.

Mým prvním návrhem je **umožnit zaměstnancům volbu ze zákona nepovinných vzdělávacích aktivit**, kterých se chtějí zúčastnit. Samozřejmě by se mělo jednat o aktivity, které souvisí s prací zaměstnance a obohatí ho tak pro jeho činnost. Rovněž se může jednat o aktivity, které zaměstnanci umožní jeho rozvoj, případně kariérní růst. Zaměstnanec by tak mohl mít možnost, po odsouhlasení vedoucím pracovníkem, absolvovat kurzy a školení, které jej zajímají. Tento návrh již byl nastíněn v dotazníku, a to v otázce č. 8. Z výsledků jasně vyplynulo, že většina zaměstnanců v současné době tuto možnost nemá.

Dále navrhuji **provádět proškolení zaměstnanců jejich kolegy z týmu**. V tomto způsobu vzdělávání spatřuji dva přínosy. První přínos vidím ve snížení nákladů. Vzhledem k celkovému počtu montérů, které je nutno do místa školení dopravit a zajistit kapacitně dostačující místo konání, je mnohem příznivější tímto způsobem vyškolit jen některé jedince z každé oblasti (ty by na základě jejich schopností vybíral vedoucí pracovník). Určitou úsporou je také skutečnost, že pouze těmto zaměstnancům vznikají prostoje spojené s dopravou do místa školení, přestávkami apod. Druhou výhodou je odbourání nepochopení ze strany zaměstnanců. To se dle odpovědí na otázku č. 4 vyskytuje v nezanedbatelné míře. Proškolení kolegou z týmu, který absolvoval školení u zástupce dodavatelské firmy, tudíž je s novým přístrojem či zařízením a jeho používáním seznámen, by pro pracovníky bylo mnohem příjemnější a pochopitelnější. Důvodů je hned několik. Kolega používá řeč, které rozumí, nepoužívá neznámou terminologii, vyjadřuje se jejich „hantýrkou“, používání přístroje jim přátelsky vysvětlí, názorně předvede a navíc, pracovníci se kolegy mohou bez ostychu a strachu, že se jedná o nevhodnou otázku, zeptat na jakékoliv nejasnosti. Náзор na tuto možnost vzdělávání byl zjišťován v otázce č. 15. Dle výsledků, kdy většina zaměstnanců vyjádřila souhlas k účasti na takovémto způsobu vzdělávání, usuzuji, že se jedná o návrh realizovatelný a následně přínosný.

Dalším mým návrhem je **zavedení hodnotících dotazníků**. Jak již bylo zmíněno v kapitole zabývající se analýzou současného stavu, zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor na některé vzdělávací aktivity pomocí tří nebo čtyř otázkového, velice obecného, dotazníku. V otázce č. 7 se sice většina zaměstnanců vyjádřila, že o této možnosti hodnocení ví, nicméně z interních informací vím, že tato možnost není příliš využívána. Vzhledem

k neexistenci hodnotících dotazníků jako takových, jsem jeden vytvořila a **je obsahem přílohy č. 5**. Předpokládám, že tento hodnotící dotazník by byl používán pro vzdělávací aktivity ze zákona nepovinné, neboť ty jsou zcela v režii společnosti. U aktivit ze zákona povinných je interval jejich opakování, náplň apod. daná zákonem, tudíž nepředpokládám jejich změnu.

Rovněž navrhuji **vytvoření internetové stránky**, na kterou by se zaměstnanci přihlásili pomocí svého uživatelského jména a hesla a měli tak přístup k, pro ně důležitým, informacím. Jednotlivé záložky zde umístěné by uživateli nabízely přihlašování na kurzy a školení, dále časopis Skupiny ČEZ „ČEZ News“ přibližující vše, co se ve společnosti i kolem ní děje. Další záložka by byla věnována novinkám ze světa přístrojů a zařízení silnoproudé a slaboproudé elektrotechniky. Rovněž by zde mohly být uveřejněny, samozřejmě po dohodě s druhou stranou, přednášky a články firem jako je např. BAEL, která vydává časopis s názvem „Elektrotechnika v praxi“, pořádá veletrhy a různá školení. Také si myslím, že by bylo přínosem zapojení VŠB - TUO, Fakulty elektrotechniky a informatiky, neboť i tyto přednášky, zprostředkované pomocí internetu, by pro zainteresované zaměstnance mohly být obohacující. Jednou ze záložek by byl také **e-learning**, který v současné době není zaměstnancům ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. umožněn. Tento způsob vzdělávání by mohl být využíván např. pro přípravu ke zkouškám z elektrotechniky. Nutnost realizace celého tohoto návrhu spatřuji v nízkém využívání intranetu na pracovišti, což bylo potvrzeno v otázce číslo 10. Důvodem je malý počet počítačů na pracovišti a nemožnost využívat intranet z domova. Názor na zavedení e-learningu byl zkoumán v otázce číslo 13 a pouhých 13% respondentů by tuto možnost nevyužilo.

Posledním návrhem je **více se zaměřit na školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení**. Právě tato školení jsou ze strany zaměstnanců, dle odpovědí v otázce č. 3, vnímána jako nejprínosnější pro jejich práci. Z odpovědí u otázky č. 2 však vyplývá, že pouze malá část respondentů tato školení absolvovala a tito respondenti měli problémy s pochopením daného školení. Je tedy nutné u těchto vzdělávacích aktivit dbát především na podrobný popis, představení zařízení a názornou ukázkou. Neboť **demonstrování a přednáška spojená s instruktáží** má pro zaměstnance, dle odpovědí na otázku č. 9, **největší přínos**.

## 6 ZÁVĚR

V úvodu bakalářské práce jsem stanovila cíl – analyzovat současný stav rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. a stanovit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. Vzhledem k velikosti a celkovému počtu zaměstnanců v této společnosti jsem svou pozornost zaměřila na konkrétní okruh pracovníků, kterými byli montéři ČEZ Distribučních služeb, s.r.o.

První část mé práce byla teoretická, byl zde podrobně popsán proces učení, vzdělávání a systematické vzdělávání spolu s jednotlivými kroky tohoto procesu. Závěr kapitoly byl věnován podrobnému popisu metod vzdělávání a definování jejich výhod a nevýhod. Dále následovala pasáž představující organizaci, ve které jsem bakalářskou práci vypracovávala, tedy charakteristika společnosti ČEZ, a.s. Vzhledem k okruhu zaměstnanců, na který jsem se soustředila, jsem se také zaměřila na popis ČEZ Distribučních služeb, s.r.o.

Druhá část se již zaměřovala na analyzování současného způsobu vzdělávání. V této části byly z interních materiálů společnosti zjištěny a podrobně popsány jednotlivé kroky systematického vzdělávání, včetně podrobného popisu konkrétních vzdělávacích aktivit. Na základě této analýzy již byly zjištěny některé nedostatky a byly utvořeny první návrhy na zlepšení stávající situace. Pro zjištění názorů také od zaměstnanců, kterých se má práce týkat, jsem zvolila metodu písemného dotazování. Díky dotazníkům se potvrdily nedostatky odhalené v analýze současného stavu a rovněž byl zjištěn zájem zaměstnanců o vlastní rozvoj a vzdělávání a s tím související aktivity v dotazníku nastíněné.

Na základě poznatků získaných v průběhu zpracovávání celé bakalářské práce byly stanoveny návrhy, které by měly vést ke zlepšení současného stavu. Většina návrhů byla zaměstnancům v dotazníku představena a jejich reakce byly kladné. Všechny tedy budou Útvaru RLZ navrženy k realizaci. Dále byl také navržen hodnotící dotazník, který jako takový u montérů neexistoval. Ten již byl vedení společnosti předán a v rámci nejbližších vzdělávacích aktivit bude testován a následně mnou hodnocen. Přínosem tohoto dotazníku by mělo být okamžité zjištění nedostatku u jednotlivých vzdělávacích aktivit, které byly zjištěny až v rámci mé práce.

Vzhledem k reakcím ze strany vedoucích pracovníků i montérů ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. soudím, že svůj cíl jsem splnila.

## Seznam použité literatury:

### a) Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Koubek, J. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. Přel. Jungmann, V. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [4] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOONTZ, H; WEIHRICH, H. *Management*. Přel. Dolanský, V. 1. vyd. Praha: East Publishing , 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4 rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [8] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [9] SCHULER, R. S.; HUBER, V. L. *Personnel and Human Resource Management*. 5th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1993. 741 s. ISBN 0-314-01184-6.
- [10] TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
- [11] TORRINGTON, D.; HALL, L.; TAYLOR, S. *Human Resource Management*. 7th ed. London: Pearson Education Limited, 2008. 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2.
- [12] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### b) Tištěná periodika

- [13] Příručka nového pracovníka.
- [14] Interní dokumentace.

### **c) Elektronické publikace**

- [15] La formazione on the job sul territorio: Specificità e omogeneità, [cit. 2011-01-16], dostupné z:  
[http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/C558119D-2505-4EE9-8ABB-8447ED446FEF/0/060\\_Lapprendimentoorganizeformazcont\\_ParteII\\_Laform.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/C558119D-2505-4EE9-8ABB-8447ED446FEF/0/060_Lapprendimentoorganizeformazcont_ParteII_Laform.pdf).
- [16] Profil společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o., [cit. 2011-01-31], dostupné z:  
<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-distribucni-sluzby/profil.html>.
- [17] Výroční zpráva za rok 2009, [cit. 2011-01-31], dostupné z:  
[http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2009-annual-report/2009\\_skupinacez\\_vyrocn\\_zprava\\_cj.pdf](http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2009-annual-report/2009_skupinacez_vyrocn_zprava_cj.pdf).

### **Seznam zkratek:**

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČEZ	České Energetické Závody
Dr.	Doktor
EMS	Environmental Management System (Systém řízení životního prostředí)
ES	Elektrická síť
GŘ	Generální ředitel
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
Kč	Koruna česká
nn	Nízké napětí
OŽP	Ochrana životního prostředí
PO	Požární ochrana
PPN	Práce pod napětím
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
ROI	Return on Investment (Návratnost investic)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SKČ_ME_0042	Metodika Skupiny ČEZ číslo 42
SOU	Střední odborné učiliště
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SŠ	Střední škola
TWh	Terawatt hodina
V	Volt
vn	Vysoké napětí
VŠB – TUO	Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava
vvn	Velmi vysoké napětí

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Božetěchova 770/18, Ostrava – Hrabová, 720 00

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Základní organizační schéma ČEZ, a.s.

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

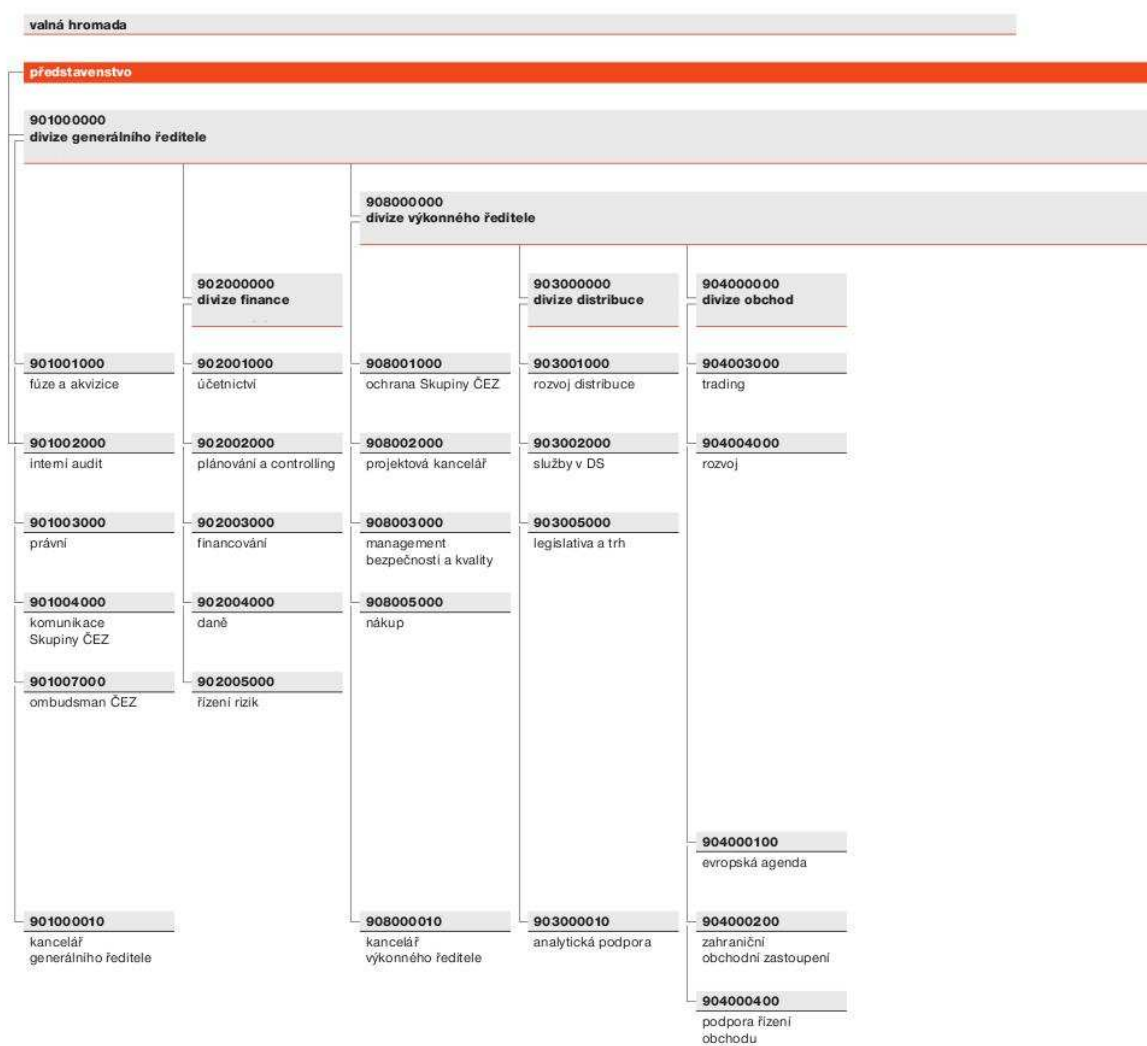
Příloha č. 3: Vzdělávací aktivity montérů a doba jejich platnosti.

Příloha č. 4: Dotazník.

Příloha č. 5: Hodnotící dotazník.



## Příloha č. 1: Základní organizační schéma ČEZ, a.s.



Pokračování na další straně.

valná hromada				
představenstvo				
901000000 divize generálního ředitele				
908000000 divize výkonného ředitele				
	902000000 divize finance		903000000 divize distribuce	904000000 divize obchod
901001000 fúze a akvizice	902001000 účetnictví	908001000 ochrana Skupiny ČEZ	903001000 rozvoj distribuce	904003000 trading
901002000 interní audit	902002000 plánování a controlling	908002000 projektová kancelář	903002000 služby v DS	904004000 rozvoj
901003000 právní	902003000 financování	908003000 management bezpečnosti a kvality	903005000 legislativa a trh	
901004000 komunikace Skupiny ČEZ	902004000 daně	908005000 nákup		
901007000 ombudsman ČEZ	902005000 řízení rizik			
				904000100 evropská agenda
901000010 kancelář generálního ředitele		908000010 kancelář výkonného ředitele	903000010 analytická podpora	904000200 zahraniční obchodní zastoupení
				904000400 podpora řízení obchodu

Zdroj: [17].

**Příloha č. 2:** Organizační struktura společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o.



Zdroj: [14].

**Příloha č. 3:** Vzdělávací aktivity montérů a doba jejich platnosti.

Činnosti	Platnost (roky)
<b>ELEKTRICKÁ ZAŘÍZENÍ</b>	
Práce pod napětím VN distribuční trafostanice	3
Provozní elektrikář transformoven	3
Osvědčení pro práci pod napětím	3
Práce pod napětím – NN	3
Práce pod napětím – VN (vzdušné venkovní vedení)	3
Osvědčení pro práci pod napětím – vn a nn	3
Práce pod napětím – pracovník pověřený řízením	3
Dispečer distribuční soustavy	5
Obsluha transformoven – technici	5
Zkoušky z vyhlášky 50/78 Sb.	3
<b>DOPRAVA</b>	
Řidiči ostatních vozidel nad 7,5t	1
Řidiči referentských vozidel	1
<b>PRÁCE VE VÝŠKÁCH A NAD VOLNOU HLOUBKOU</b>	
Osvědčení školitele pro práci ve výškách	3
Práce ve výškách - odborně způsobilá osoba	3
Práce ve výškách a nad volnou hloubkou	1
<b>BOZP A PO</b>	
Školení první pomoci	1
BOZP pro zaměstnance	2
PO pro zaměstnance	2
<b>KURZY PRO OBSLUHU</b>	
Motorová pila – osvědčení k obsluze	2
Kabelář vn	3
Křovinořez	5
<b>POVĚŘENÍ</b>	
Pověření k vystavení B-příkazu	3
<b>SVÁŘENÍ</b>	
Svářečské zkoušky	2

Zdroj: [14].

#### **Příloha č. 4: Dotazník.**

Dobrý den,

jsem studentkou VŠB – TUO, Ekonomické fakulty a zpracovávám bakalářskou práci zaměřenou na Rozvoj a vzdělávání pracovníků v ČEZ Distribučních službách, s.r.o. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro stanovení návrhů na zlepšení současné situace. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně pro zpracování mé bakalářské práce. O výsledku dotazníkového šetření se můžete informovat u svého vedoucího.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu věnovanou tomuto dotazníku. Michaela Skalská.

Není-li uvedeno jinak, označte vždy jen jednu odpověď.

1. Jak jste celkově spokojen se systémem vzdělávání v ČEZ Distribučních službách, s.r.o.?

- 1.1. rozhodně spokojen
- 1.2. spíše spokojen
- 1.3. spíše nespokojen
- 1.4. rozhodně nespokojen

2. Kterých vzdělávacích aktivit (kromě BOZP, PO, EMS, zkoušek z elektrotechniky a školení pro řidiče) jste se již zúčastnil? (Můžete označit více odpovědí).

- 2.1. Školení pro práci ve výškách
- 2.2. Kurzy pro obsluhu (motorová pila, křovinořez a jiné)
- 2.3. Kurzy sváření
- 2.4. Školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení
- 2.5. Jiné (uveďte, prosím, jaké):.....

3. Kterou vzdělávací aktivitu hodnotíte, pro Vaši práci, jako nejpřínosnější?

- 3.1. Školení pro práci ve výškách
- 3.2. Kurzy pro obsluhu (motorová pila, křovinořez a jiné)
- 3.3. Kurzy sváření
- 3.4. Školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení
- 3.5. Jinou (uveďte, prosím, jakou):.....

4. Byly pro Vás všechny absolvované kurzy a školení dobře pochopitelné?

4.1. ano

4.2. ne

Pokud ano, přejděte na otázku č. 7.

5. Který kurz či školení pro Vás byl špatně pochopitelný? (Můžete jich uvést více).

5.1. Školení pro práci ve výškách

5.2. Kurzy pro obsluhu (motorová pila, křovinořez a jiné)

5.3. Kurzy sváření

5.4. Školení pro obsluhu nových přístrojů a zařízení

5.5. Jiný (uveďte, prosím, jaký):.....

6. Co bylo příčinou špatně pochopitelného kurzu či školení? (Můžete označit více odpovědí).

6.1. Lektor/školitel nebyl schopen podrobně popsat práci se zařízením

6.2. Byla používána mně neznámá terminologie

6.3. Nebyla provedena názorná ukázka

6.4. Špatně zvolena doba konání – nemohl jsem se soustředit. (Uveďte, prosím, o jakou dobu se jedná):.....

6.5. Jiná příčina, uveďte, prosím, jaká:.....

7. Máte možnost hodnotit absolvovaný kurz nebo školení? (Např. pomocí dotazníků.)

7.1. ano

7.2. ne

8. Máte možnost si sám, s ohledem na Vaši náplň práce, volit kurzy či školení, které byste chtěl absolvovat?

8.1. ano

8.2. ne

9. Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?

9.1. přednáška s diskusí

9.2. přednáška spojená s instruktáží

9.3. demonstrování (předvedení postupu, práce se zařízením)

9.4. Outdoor training (speciální školící střediska pro praktický výcvik na stožárech, základy horolezectví a jiné.)

9.5. Jinou, uveďte, prosím, jakou:.....

10. Jak často využíváte na pracovišti možnost přihlásit se na intranet?

- 10.1. velmi často (např. každý den)
- 10.2. často (např. několikrát týdně)
- 10.3. občas (např. několikrát měsíčně)
- 10.4. málokdy
- 10.5. nikdy

11. Jaká je Vaše úroveň práce s počítačem?

- 11.1. velmi vysoká
- 11.2. spíše vysoká
- 11.3. průměrná úroveň
- 11.4. spíše nízká
- 11.5. velmi nízká

12. Máte ve Vaší domácnosti počítač s připojením na internet?

- 12.1. ano
- 12.2. ne

13. Uvítal byste možnost e-learningového vzdělávání přes internet? Přihlásit se z domu pomocí uživatelského jména a hesla na stránku, kde byste se mohl například připravovat ke zkouškám z elektrotechniky pomocí náhodně generovaných otázek?

- 13.1. rozhodně ano
- 13.2. spíše ano
- 13.3. spíše ne
- 13.4. rozhodně ne

14. Jste seznamován s novinkami (nové přístroje, zařízení, ochranné pracovní prostředky) na trhu?

- 14.1. ano
- 14.2. ne

15. Byla by pro Vás přijatelnější možnost nechat se proškolit kolegou z týmu, který byl účasten výběru nového přístroje či zařízení a následného proškolení, než zástupcem dodavatelské firmy ?

15.1. rozhodně ano

15.2. spíše ano

15.3. spíše ne

15.4. rozhodně ne

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti ČEZ Distribuční služby, s.r.o.?

16.1. méně než 1 rok

16.2. 1 – 3 roky

16.3. Déle než 3 roky

17. Na jaké pozici pracujete?

17.1. Elektromontér

17.2. Provozní elektrikář

18. Máte nějaké nápady nebo připomínky, které by mohly vést ke zlepšení současného způsobu vzdělávání? Pokud ano, vypište je, prosím.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**Příloha č. 5: Hodnotící dotazník.**

**Datum:**

**Kurz / školení:**

**Označte vždy jen jednu možnost. Děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.**

(1 – naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, nemohu posoudit, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)

Celkově jsem byl s tímto kurzem/školením spokojený.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ UŽITEČNOSTI</b>					
Byl mi jasný účel kurzu/školení.	1	2	3	4	5
Tento kurz/školení bude přínosem pro mou práci.	1	2	3	4	5
Na kurzu/školení jsem získal nové znalosti, dovednosti.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ LEKTORA</b>					
Lektor/školitel uměl vše podrobně popsat a vysvětlit.	1	2	3	4	5
Lektor/školitel se vyjadřoval jasně a srozumitelně.	1	2	3	4	5
Lektor/školitel využíval názorných ukázek a příkladů.	1	2	3	4	5
Lektor/školitel zapojoval také účastníky školení.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ DYNAMIKY</b>					
Rychlost kurzu/školení mi vyhovovala.	1	2	3	4	5
Témata kurzu/školení byla rovnoměrně rozložena.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ MATERIÁLŮ A POMŮCEK</b>					
Byl mi poskytnut dostatek studijních materiálů.	1	2	3	4	5
Byl zajištěn dostatek pomůcek pro praktický výcvik.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ</b>					
Prostředí bylo příjemné.	1	2	3	4	5
Pro každého účastníka byl zajištěn dostatečný prostor.	1	2	3	4	5
<b>HODNOCENÍ ORGANIZAČNÍHO ZAJIŠTĚNÍ</b>					
Kurz/školení začínalo ve stanovenou dobu.	1	2	3	4	5
Kurz/školení trvalo stanovenou dobu.	1	2	3	4	5
Doba konání mi vyhovovala.	1	2	3	4	5
Nebyl žádný problém s přihlášením na kurz/školení.	1	2	3	4	5
Doprava na kurz/školení byla zajištěna.	1	2	3	4	5

